

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law

Bachelor of Science in Business Administration
Studienrichtung General Management
2015 bis 2019

Bachelorarbeit

EINFLUSS DER DIGITALISIERUNG AUF DIE BETRIEBLICH ORGANISIERTE KAUFMÄNNISCHE AUSBILDUNG IN DER SCHWEIZ

vorgelegt von

Pia Steiner

Matrikelnummer 15-538-150

Klasse W.BA.BO.15HS.TZGMa

steinpia@students.zhaw.ch

eingereicht bei

Dr. Andreas Block

Eingereicht am 19. Mai 2019

Management Summary

Die kaufmännische Ausbildung ist die meistgewählte berufliche Grundbildung in der Schweiz. Die Zukunft ist aber ungewiss, denn der technologische Fortschritt und die Digitalisierung erhöhen den Druck auf die beliebte Grundbildung. Das Tätigkeitsprofil von Kaufleuten wird sich verändern. Routinebasierte und administrative Tätigkeiten werden zunehmend automatisiert.

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht den Einfluss der Digitalisierung auf die betrieblich organisierte kaufmännische Ausbildung in der Schweiz. Dabei wird die Ausbildung ganzheitlich und nicht branchenspezifisch betrachtet. Thematisch lassen sich drei Forschungsfragen ableiten. Die erste forschungsleitende Frage befasst sich mit den Auswirkungen, die der Veränderungsprozess Digitalisierung auf die kaufmännische Ausbildung mit sich bringt. Darüber hinaus wird der kaufmännische Kompetenzwürfel im Zeitalter der Digitalisierung untersucht und es werden neue Zukunftskompetenzen eruiert. Der zukünftige Stellenwert der kaufmännischen Ausbildung wird mit der abschliessenden Forschungsfrage untersucht. Um die drei Fragen zu beantworten, wurden Interviews mit elf Experten aus dem schweizerischen Berufs- und Bildungssystem geführt. Weiter wurden mit einer internetgestützten schriftlichen Befragung über 90 Absolventen der Ausbildung befragt. Ausgewählte Fragestellungen wurden den Experten wie auch den Absolventen gestellt, um einen direkten Vergleich ziehen zu können.

Die Erkenntnisse aus der Expertenperspektive zeigen auf, dass das Angebot an Ausbildungsplätzen zurückgehen wird. Viele kaufmännische Tätigkeiten werden automatisiert und Prozesse optimiert. Die Experten sehen in der Digitalisierung aber auch Chancen, indem kaufmännische Tätigkeiten von routinebasierten Arbeiten losgelöst und spannender werden. Auch 74 % der befragten Absolventen sind gegenüber der Digitalisierung optimistisch gestimmt. Weiter geht aus der empirischen Erhebung hervor, dass insbesondere die Fachkompetenzen des kaufmännischen Kompetenzmo-

dells eine Anpassung erfordern und dass digitale sowie überfachliche Kompetenzen an Bedeutung gewinnen. Rund 43 % der befragten Absolventen schätzen den zukünftigen Stellenwert der Ausbildung tief ein und ein Drittel fühlte sich nach der abgeschlossenen Grundbildung nur ‹genügend gut› auf die digitalisierte Arbeitswelt vorbereitet.

Um im digitalen Zeitalter zu bestehen und im Ausbildungssystem relevant zu bleiben, benötigt die Ausbildung eine Anpassung. Das Berufsbild gilt es Richtung Prozessoptimierer und Schnittstellenmanager zu entwickeln. Ein überarbeitetes Kompetenzmodell soll sicherstellen, dass die Kompetenzen der Zukunft ausgebildet werden. Die Sozial- und Selbstkompetenz ‹Lernfähigkeit› vom kaufmännischen Kompetenzwürfel bleibt bedeutsam. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der zukünftigen Spezialisierung wird für Absolventen essenziell sein, um im Arbeitsmarkt bestehen zu können. Im Hinblick auf die hohe Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse wird zudem eine agile Weiterentwicklung des Reformprozesses der kaufmännischen Grundbildung empfohlen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	vii
Tabellenverzeichnis	ix
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Forschungslücke	2
1.3 Forschungsleitende Fragen	3
1.4 Abgrenzung	3
1.5 Relevanz des Themas	4
1.6 Aufbau und Methodik der Arbeit	4
2 Theoretischer Rahmen	5
2.1 Digitalisierung	6
2.1.1 Digitalisierung und digitale Transformation	6
2.1.2 Digitale Transformation in der Arbeitswelt	7
2.1.3 Effekte der Digitalisierung auf kaufmännische Arbeitsplätze	7
2.2 Berufsbildung	11
2.2.1 Berufsbildung im Schweizer Bildungssystem	11
2.2.2 Akteure in der Schweizer Berufsbildung und Gesetzgebung	12
2.2.3 Digitalisierung und die Herausforderungen für die Berufsbildung	13
2.3 Berufliche Grundbildung Kauffrau/Kaufmann	14
2.3.1 Ausbildungs- und Lehrstellensituation in der Schweiz	14
2.3.2 Aufbau der kaufmännischen Ausbildung	15
2.3.3 Reformprojekte im Zeichen der Berufsentwicklung	16
2.4 Kompetenzmodell der kaufmännischen Grundbildung	17
2.4.1 Definition des Kompetenzbegriffs	17
2.4.2 Aufbau Kompetenzwürfel	18

2.5	Kompetenzanforderungen im Zuge der Digitalisierung	21
2.5.1	Digitale Kompetenzen	21
2.5.2	Querschnittskompetenzen	24
3	Forschungsmethodik	26
3.1	Theoretisches Forschungsmodell und Forschungsplan	26
3.1.1	Quantitativer Forschungsansatz	26
3.1.2	Box of Bricks: Geschlossene Frage	27
3.1.3	Qualitativer Forschungsansatz	28
3.1.4	Box of Bricks: Offene Frage	28
3.2	Qualitative Forschungsmethode anhand von Experteninterviews	29
3.2.1	Definition Experteninterviews	29
3.2.2	Auswahlkriterien und Durchführung der Experteninterviews . . .	29
3.2.3	Struktur Interviewleitfaden	30
3.2.4	Datenauswertungsmethode	31
3.3	Quantitative Forschungsmethode anhand schriftlicher Befragung	31
3.3.1	Schriftliche Befragung: Absolventenperspektive	32
3.3.2	Schriftliche Befragung: Expertenperspektive	35
4	Empirische Erkenntnisse	36
4.1	Erkenntnisse aus Expertenperspektive	36
4.1.1	Themenblock 1: Auswirkungen der Digitalisierung	36
4.1.2	Themenblock 2: Kompetenzen im digitalen Zeitalter	43
4.1.3	Themenblock 3: Zukünftiger Stellenwert der kaufmännischen Aus- bildung	57
4.1.4	Vergleich kaufmännische Ausbildung mit der Informatikausbildung	60
4.2	Erkenntnisse aus Absolventenperspektive	61
4.2.1	Eckdaten der schriftlichen Befragung an Absolventen	61
4.2.2	Themenblock 1: Auswirkungen der Digitalisierung	62
4.2.3	Themenblock 2: Kompetenzen im digitalen Zeitalter	63
4.2.4	Themenblock 3: Zukünftiger Stellenwert der kaufmännischen Aus- bildung	67
5	Diskussion der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen .	69
5.1	Themenblock 1: Auswirkungen der Digitalisierung	69
5.1.1	Reduzierung von Routinetätigkeiten und daraus resultierende Kon- sequenzen	69

5.1.2 Neues Tätigkeitsprofil	71
5.1.3 Abnehmende Nachfrage nach kaufmännischen Auszubildenden . .	72
5.2 Themenblock 2: Kompetenzen im digitalen Zeitalter	73
5.2.1 Kaufmännischer Kompetenzwürfel	73
5.2.2 Neue Kompetenzanforderungen	78
5.3 Themenblock 3: Zukünftiger Stellenwert der kaufmännischen Ausbildung	80
5.3.1 Stellenwert im Vergleich zur Informatikausbildung	80
5.3.2 Gespaltene Meinungen zum zukünftigen Stellenwert	81
5.4 Kritische Würdigung	83
6 Handlungs- und Forschungsempfehlungen	84
6.1 Handlungsempfehlungen	84
6.1.1 Schärfung Berufsbild und Berufstitel	84
6.1.2 Anpassung Rekrutierungsprozess	85
6.1.3 Transformation aktiv mitgestalten	85
6.1.4 Überarbeitung kaufmännischer Kompetenzwürfel	86
6.1.5 Weiterentwicklung von Absolventen	87
6.1.6 Agile Weiterentwicklung von Reformprozessen	88
6.2 Weiterführender Forschungsbedarf	89
6.3 Abschliessende Gedanken	90
Literaturverzeichnis	91
Anhang	101
A Verwendete Softwares	101
B Theoretischer Rahmen	102
C Forschungsmethodik	113
D Expertenperspektive	116
E Absolventenperspektive	185

Abbildungsverzeichnis

2.1	Themenfelder ‹Theoretischer Rahmen›	5
2.2	Tätigkeitsprofil kaufmännischer Berufe	10
2.3	Schweizer Bildungssystem	11
2.4	Kaufmännischer Kompetenzwürfel	18
2.5	Digitalkompetenzen ‹Kaufmann EFZ›	23
4.1	Experteneinschätzung Kompetenzbereich	43
4.2	Expertenbeurteilung der Methodenkompetenzen	45
4.3	Expertenbeurteilung der Sozial- und Selbstkompetenzen	48
4.4	Expertenbeurteilung der Fachkompetenzen	53
4.5	Wordcloud ‹Zukunftskompetenzen›	54
4.6	Sozialdemografische Daten Absolventen	61
4.7	Auswirkungen aus Absolventenperspektive	62
4.8	Zitate Absolventen	63
4.9	Absolventenbeurteilung der Methodenkompetenzen	63
4.10	Absolventenbeurteilung der Sozial- und Selbstkompetenzen	64
4.11	Absolventenbeurteilung der Fachkompetenzen	65
4.12	Fehlende Kompetenzvermittlung	66
4.13	Absolventeneinschätzung zukünftiger Stellenwert	67
4.14	Empfehlungen für die Ausgestaltung der Ausbildung	68
5.1	Antwortenvergleich Absolventen und Experten Methodenkompetenzen	73
5.2	Antwortenvergleich Absolventen und Experten Sozial- und Selbstkompetenzen	74
5.3	Antwortenvergleich Absolventen und Experten Fachkompetenzen . .	76
6.1	Überarbeitetes Kompetenzmodell	87

A.1	Auszug aus der Codierungssoftware MAXQDA	101
C.1	Einwilligungserklärung	113
C.2	Selbstkonstruierter Kompetenzwürfel in 3D	114
C.3	Kompetenzwürfel für telefonisch durchgeführte Interviews	115
D.1	Expertenbeurteilung der Fachkompetenzen	183
D.2	Expertenbeurteilung der Methodenkompetenzen	183
D.3	Expertenbeurteilung der Sozial- und Selbstkompetenzen	184
D.4	Expertenbeurteilung Vergleich der Ausbildungen ‹IT› und ‹KV› . . .	184
E.1	Absolvierte Ausbildung und Profilwahl	185
E.2	Absolvierte Grundbildung der Befragten	186
E.3	Abschlussjahr der Absolventen	186
E.4	Branchenübersicht der Absolventen	187
E.5	Beurteilung Einfluss der Digitalisierung	187
E.6	Ausführungen ‹positive Einstellung› gegenüber Digitalisierung	188
E.7	Ausführungen ‹eher positive Einstellung› gegenüber Digitalisierung .	189
E.8	Ausführungen ‹eher negative Einstellung› gegenüber Digitalisierung .	190
E.9	Absolventenbeurteilung der Fachkompetenzen	191
E.10	Absolventenbeurteilung der Methodenkompetenzen	191
E.11	Absolventenbeurteilung der Sozial- und Selbstkompetenzen	192
E.12	Vorbereitung auf die digitalisierte Arbeitswelt	192
E.13	Fehlende Kompetenzvermittlung bei ‹sehr guter Vorbereitung›	193
E.14	Fehlende Kompetenzvermittlung bei ‹guter Vorbereitung›	194
E.15	Fehlende Kompetenzvermittlung bei ‹genügender Vorbereitung› . . .	195
E.16	Fehlende Kompetenzvermittlung bei ‹ungenügender Vorbereitung› . .	195
E.17	Einschätzung Stellenwert der kaufmännischen Ausbildung	196
E.18	Absolventenbeurteilung Vergleich der Ausbildungen ‹IT› und ‹KV› .	196
E.19	Empfehlungen für die Ausgestaltung der Ausbildung	197
E.20	Sozialdemografische Angabe ‹Geschlecht› der Absolventen	198
E.21	Sozialdemografische Angabe ‹Alter› der Absolventen	198
E.22	Aktuelle Tätigkeitsausübung im kaufmännischen Bereich	198

Tabellenverzeichnis

2.1	Task-Dimensionen	9
2.2	Digitalkompetenzen nach ‹DigComp›	22
3.1	Auswahlkriterien Absolventen	32
4.1	Expertenerkenntnisse Methodenkompetenzbereich	44
4.2	Expertenerkenntnisse Sozial- und Selbstkompetenzbereich	47
4.3	Expertenerkenntnisse Fachkompetenzbereich	49
B.1	Digitalkompetenz ‹Inhalte›	107
B.2	Digitalkompetenz ‹Informationen›	108
B.3	Digitalkompetenz ‹Kommunikation›	109
B.4	Digitalkompetenz ‹Sicherheit›	111
B.5	Digitalkompetenz ‹Technologien›	112
B.6	Digitalkompetenz ‹Problemlösung im digitalen Umfeld›	112
D.1	Expertenübersicht	116

1 Einleitung

In diesem Kapitel werden die Ausgangslage und die zugrunde liegende Problemstellung dieser Bachelorarbeit erläutert. Ausgehend davon werden die forschungsleitenden Fragen definiert. Ebenso wird in diesem einleitenden Kapitel auf die Forschungslücke und die Relevanz des Themas eingegangen. Weiter werden Aufbau und Methodik dieser Arbeit erklärt.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Digitalisierung hat längst Einzug in die Gesellschaft gehalten und steht für einen grundlegenden Strukturwandel, der diverse Lebens- und Arbeitsbereiche immer stärker beeinflusst. Neben zahlreichen Chancen für den Wirtschaftsstandort Schweiz ist die Digitalisierung auch mit Risiken und Unsicherheiten verbunden. Bei Arbeitsprozessen, die stark von Routinetätigkeiten geprägt sind, wird eine Automatisierung erwartet (Bundesrat, 2017, S. 101). Über das Ausmass der Automatisierung von Tätigkeiten lässt sich jedoch noch keine klare Prognose ableiten. Zu den Auswirkungen in der Schweiz liegen bislang nur wenige Resultate vor. Rückblickend wurden in den vergangenen 25 Jahren rund 65'000 Stellen von Schalter- sowie Sekretariatsmitarbeitenden abgebaut (Aepli, Angst, Iten, Kaiser, Lüthi & Schweri, 2017, S. 33). Der technologische Fortschritt hat die Arbeitsumgebung schon immer mitgestaltet und die Digitalisierung wird die Arbeitswelt in den kommenden Jahren massgeblich verändern (Rump & Eilers, 2017, S. 5). Von diesem Veränderungsprozess sind nicht nur Mitarbeitende betroffen, sondern auch der Nachwuchs und die berufliche Ausbildung.

In der Schweiz stellt die duale Berufsbildung die bedeutendste Erstausbildung dar und ist Teil des Bildungssystems auf der Sekundarstufe II (Deppierraz & Segura, 2018, S. 4). Hierdurch wird eine praxisnahe Ausbildung ermöglicht, was für qualifizierte Nachwuchskräfte sorgt. Gemäss Nahtstellenbarometer handelt es sich bei

der kaufmännischen Grundbildung nach wie vor um die am häufigsten gewählte Ausbildung beider Geschlechter nach der obligatorischen Schulzeit (Golder et al., 2018, S. 24). Die Ausbildung und das Qualifikationsverfahren können in diesem Berufsbild in 21 Branchen absolviert werden (Kaufmännischer Verband Schweiz [KFMV], 2018). Das Curriculum basiert für alle Branchen auf dem konzeptionellen Konstrukt des Kompetenzwürfels mit den Kompetenzbereichen Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz sowie Methodenkompetenz (Pilz, 2003, S. 218). Die einstige solide und begehrte Grundbildung gerät aber aufgrund der Digitalisierung zunehmend unter Druck. Die Schweizerische Konferenz der 21 kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen (SKKAB) hat sich mit dem Projekt «Kaufleute 2022» dieser Herausforderung angenommen (2018a). Die meistgewählte Berufslehre wird bis 2022 reformiert und ihre Bildungsverordnung entsprechend aktualisiert. Die Ausbildungsinhalte sollen zunehmend Aspekte der Digitalisierung adressieren, sodass Kaufleute auch in Zukunft gegenüber der Maschine einen Mehrwert bieten.

1.2 Forschungslücke

In einigen Studien wird prophezeit, dass viele Tätigkeiten, die heute von Kaufleuten ausgeführt werden, zukünftig aufgrund der Digitalisierung automatisiert werden (Deloitte, 2016, S. 5). Experten wiederum sind der Überzeugung, dass dieses Berufsbild auch in Zukunft gefragt sein wird (Wirth, 2016). Es wird also deutlich, dass die digitalen Einflüsse auf das kaufmännische Berufsbild noch nicht vollständig geklärt sind und daher bislang nur vermutet werden können. Bezüglich der Zukunft der kaufmännischen Ausbildung herrscht nach wie vor Ungewissheit. Aus diesem Grund soll mit dieser Arbeit ein Verständnis darüber geschaffen werden, welche Wahrnehmungen über die kaufmännische Grundbildung existieren. Diese Arbeit leistet einen Beitrag zur Ausgestaltung und Weiterentwicklung der kaufmännischen Ausbildung von morgen.

1.3 Forschungsleitende Fragen

Basierend auf dieser Ausgangslage, der geschilderten Problemstellung und der Forschungslücke lassen sich folgende drei Forschungsfragen ableiten:

- Welche Auswirkungen hat der Veränderungsprozess Digitalisierung auf die kaufmännische Ausbildung in der Schweiz?
- Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf den kaufmännischen Kompetenzwürfel und welche Kompetenzen gewinnen in Zukunft für die kaufmännische Tätigkeit an Bedeutung?
- Welchen Stellenwert wird die kaufmännische Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt zukünftig haben?

Das Ziel im Rahmen dieser Arbeit liegt darin, die Auswirkungen der Digitalisierung auf die kaufmännische Grundbildung zu ermitteln. Ein zentraler Aspekt ist es, zu untersuchen, welche Kompetenzen Auszubildende während ihrer Ausbildung erlangen müssen, um für die Zukunft gewappnet zu sein. Dabei erfolgt eine Orientierung am Modell des Kompetenzwürfels der kaufmännischen Grundbildung. Zur Beantwortung der abschliessenden Frage über den zukünftigen Stellenwert werden Experten- und Absolventenmeinungen verglichen.

1.4 Abgrenzung

Wie in der Ausgangslage erwähnt, wird die kaufmännische Ausbildung in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen absolviert. Der Digitalisierungstrend betrifft alle kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen, erfasst diese aber auf unterschiedliche Art und Weise. Computer können Aufgaben übernehmen, die bislang nur menschlicher Arbeitskraft zugetraut worden sind. Die Tätigkeiten werden immer komplexer, was dazu führt, dass – neben der Fachkompetenz – die überfachlichen und branchenübergreifenden Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen zunehmend an Bedeutung gewinnen (Salvi & Adler, 2017, S. 15). In dieser Arbeit wird auf die Eingrenzung auf eine Branche verzichtet und die kaufmännische Ausbildung wird im Gesamtbild betrachtet. Bei der betrieblich organisierten Grundbildung lassen sich drei verschiedene Lernorte differenzieren: der Ausbildungsbetrieb, die Berufsfachschule und überbetriebliche Kurse. Dabei werden die in dieser Arbeit zu untersuchenden Fragestellungen im Kontext der Ausbildung im Betrieb untersucht,

da dieser Lernort im Zusammenhang mit komplexen und dynamischen Situationen einer der bedeutendsten ist.

1.5 Relevanz des Themas

Von den rund 230 möglichen Grundbildungen in der Schweiz wird die kaufmännische Ausbildung am häufigsten gewählt (Berufsbildungspolitik SBFI, 2019, S. 12). Da die Berufsbildung ein bedeutendes Schlüsselement darstellt, um die humane Digitalisierung zu erschliessen, wird diese Thematik im digitalen Zeitalter als relevant eingestuft (Urban, 2017). In Anbetracht der Adaptionsgeschwindigkeit der neuen Technologien ist es essenziell, dass die kaufmännische Ausbildung an die sich verändernden Anforderungen angepasst wird, um im Ausbildungssystem der Schweiz weiterhin relevant zu sein (Herzog, Wehrli, Hassler, Schärer & Sigrist, 2017, S. 79).

1.6 Aufbau und Methodik der Arbeit

Zu Beginn dieser Arbeit schafft der theoretische Rahmen ein Verständnis für die Themengebiete Digitalisierung, Berufsbildung, kaufmännische Ausbildung sowie Kompetenzen. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf dem kaufmännischen Kompetenzmodell. Um die Fragestellungen vertieft zu behandeln und abschliessend beantworten zu können, wurden elf Experten aus dem Schweizer Berufsbildungssystem befragt. Neben der Expertenperspektive wurde für die vorliegende Arbeit auch die Absolventenperspektive berücksichtigt. Dabei wurde die qualitative Methode mit der quantitativen Forschungsmethode verknüpft. Nach dem einleitenden Kapitel gefolgt von der Theorie, wird die Forschungsmethodik im dritten Kapitel näher erläutert. Das nachfolgende Kapitel legt die empirischen Erkenntnisse wertfrei dar. Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse aus der empirischen Erhebung konsolidiert und die drei forschungsleitenden Fragen werden beantwortet. Auf dieser Grundlage werden Handlungs- und weiterführende Forschungsempfehlungen abgeleitet und im abschliessenden Kapitel präsentiert.

Gender-Erklärung

Aus Gründen der erleichterten Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Die Verwendung der männlichen Form soll geschlechtsunabhängig verstanden werden.

2 Theoretischer Rahmen

Die Digitalisierung hat sowohl auf das kaufmännische Berufsbild (KV) als auch auf die Berufsbildung und Kompetenzen einen Einfluss. In Abbildung 2.1 werden die Themenfelder und die daraus resultierenden Schnittstellen verdeutlicht, die den theoretischen Rahmen dieser Arbeit bilden:

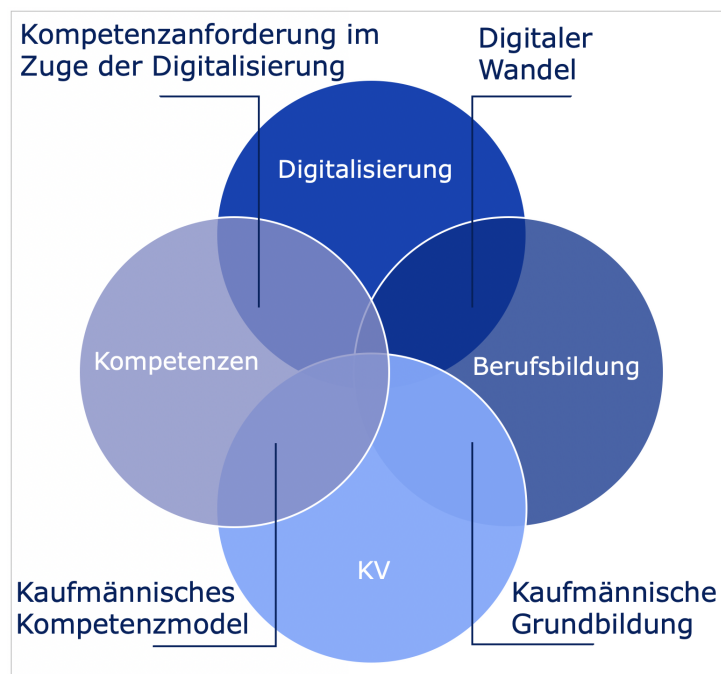


Abbildung 2.1: Themenfelder ‹Theoretischer Rahmen›

Die Digitalisierung wird zuerst isoliert betrachtet und danach in den Kontext der kaufmännischen Tätigkeiten und der Berufsbildung gesetzt. Das schweizerische Berufsbildungssystem wird aufgezeigt – insbesondere die betrieblich organisierte kaufmännische Ausbildung. Der Kompetenzwürfel der kaufmännischen Ausbildung, an welchem sich diese Arbeit orientiert, wird in Kapitel 2.4 näher erläutert und dient als Basiswissen zur Interpretation der Forschungsergebnisse.

2.1 Digitalisierung

Nachfolgend wird der Begriff ‹Digitalisierung› definiert und die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt sowie die daraus resultierenden Beschäftigungseffekte auf kaufmännische Tätigkeiten werden thematisiert.

2.1.1 Digitalisierung und digitale Transformation

Die Welt befindet sich im Wandel und der Begriff ‹Digitalisierung› ist in diesem Zusammenhang allgegenwärtig. Gartner (2018) definiert den Begriff wie folgt:

«Digitalisierung ist der Einsatz digitaler Technologien, um ein Geschäftsmodell zu ändern und neue Umsatz- und Wertsteigerungsmöglichkeiten zu schaffen; sie ist der Prozess des Übergangs zu einem digitalen Unternehmen.»

Rump und Eilers (2017) heben hervor, dass Innovationen in den genannten Bereichen immer auch soziale Innovationen und Transformationen benötigen. Digitalisierung wird oftmals synonym mit der digitalen Transformation verwendet. Im Gegensatz zur Digitalisierung weist Letztere aber eine höhere Geschwindigkeit auf und bewirkt grössere Veränderung (Vey, Fandel, Zipp & Schneider, 2017, S. 23). Sowohl Arbeitsintensität als auch -komplexität nehmen durch die digitale Transformation zu (Rump & Eilers, 2018, S. 423). Gemäss Krapf (2017, S. 32) hat die Digitalisierung massgeblich zu dem Wechsel von physischen zu digitalen Medien beigetragen. Mit der digitalen Transformation hingegen geht eine tiefgreifende Automatisierung mit einem breiten Veränderungsausmass einher (Krapf, 2017, S. 32). Die zunehmende Automatisierung ist das Resultat von technologischen Entwicklungen wie beispielsweise künstlicher Intelligenz bzw. Machine-Learning, die den menschlichen Fähigkeiten immer mehr ähneln (Brynjolfsson & McAfee, 2014, S. 113).

In dieser vorliegenden Arbeit wird unter dem Begriff ‹Digitalisierung› ebenfalls die digitale Transformation sowie der Prozess der Automation verstanden.

2.1.2 Digitale Transformation in der Arbeitswelt

Die digitale Transformation ist die Digitalisierung in erweiterter Form und umfasst alle Branchen. Wie Gartner (2018) in seiner Definition erwähnt, verändern sich dadurch gesamte Geschäftsmodelle. Neue Berufsbilder entstehen, andere fallen weg oder verändern sich, genauso wie neue Produkte und Dienstleistungen den Markt erobern. Die Tätigkeiten innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette sind in unterschiedlicher Intensität vom Wandel betroffen, was zu Veränderungen des Tätigkeitsportfolios eines Berufs führt (Rump & Eilers, 2018, S. 425). Die Befürchtung, dass technologischer Wandel zu einer Obsoleszenz menschlicher Arbeitskraft führen könnte, war bereits in der Vergangenheit präsent (Bonin, Gregory & Zierahn, 2015, S. 2). So war es im 19. Jahrhundert beispielsweise die Dampfmaschine, die die Arbeitswelt umfassend geprägt und den Übergang von der Agrarwirtschaft zur Industriegesellschaft ausgelöst hat (Cole, 2015, S. 140). Seit der industriellen Revolution wurde der Mensch in vielen Tätigkeiten durch Technologien ersetzt, doch bis anhin hat der technologische Fortschritt die Produktivität erhöht, wodurch Wohlstand entstanden ist und der Konsum der Gesellschaft zugenommen hat (Schweri, Aepli & Trede, 2018, S. 5). So wurden in der Vergangenheit mehr neue Stellen geschaffen als von der Technologie verdrängt (Autor, 2015, S. 8). Heute dringen Maschinen aber immer weiter in die Tätigkeitsbereiche des Menschen vor.

2.1.3 Effekte der Digitalisierung auf kaufmännische Arbeitsplätze

Maschinelles Lernen, künstliche Intelligenz und Robotik verzeichnen exponentielle Fortschritte und verändern den Arbeitsmarkt schneller und umfassender als bisherige Automatisierungswellen (Specht, 2018, S. 303). Automatisierungseffekte lassen sich in substitutive und komplementäre Effekte unterteilen. Bei Ersteren wird die menschliche Arbeitskraft durch Maschinen ersetzt. Beim Komplementäreffekt wirkt die Automatisierung nicht verdrängend, sondern ergänzend, sodass neue Stellen geschaffen werden. (Deloitte, 2016, S. 4) Vom Substitutionseffekt besonders betroffen sein werden gemäss Specht (2018) Routinetätigkeiten. Laut Aepli und Schweri (2018, S. 16) wird eine Tätigkeit dann als ‹Routine› eingestuft, wenn sie mittels heutiger Technologien automatisierbar ist. Neben Industriebereufen spricht Specht (2018, S. 303) in diesem Zusammenhang auch von kaufmännischen Berufen mit tiefem Anforderungsprofil. Computer sind zunehmend imstande, Sprachen zu erkennen und

simple Texte zu erstellen, was eine Bedrohung für Bürokräfte ohne höhere Ausbildung darstellt (Deloitte, 2016, S. 7). Auch Silicon-Valley-Experte Martin Ford (2016, S. 109) betont, dass Bürojobs, deren Inhalte sich auf die Verarbeitung von Informationen an einem Bildschirm konzentrieren, durch die Digitalisierung zunehmend bedroht werden. Die viel zitierte Oxford-Studie von Frey und Osborne (2017) hat in der öffentlichen Debatte um die Zukunft kaufmännischer Berufsbilder in der Schweiz hohe Wellen geschlagen. Frey und Osborne (2017) versuchten für 702 Berufe in den Vereinigten Staaten zu eruieren, wie gross deren Automatisierbarkeit durch die Digitalisierung ist. Hierfür haben sie für jeden Beruf eine Automatisierbarkeitswahrscheinlichkeit von 0 % bis 100 % berechnet. Ihren Einschätzungen nach sind in den USA 47 % der Arbeitsplätze mit einer hohen Wahrscheinlichkeit (> 70 %) durch die Automatisierung bedroht. Wird der Ansatz von Frey und Osborne (2017) auf die Schweiz übertragen, sind rund 48 % der Beschäftigten potenziell von der Substitution betroffen (Deloitte, 2016, S. 4). Diese Übertragung darf aber nicht vorbehaltlos erfolgen, da sich die Berufsstrukturen zwischen den Ländern deutlich unterscheiden (Bonin et al., 2015, S. 8). Weiter würden Frey und Osborne für ihre Wahrscheinlichkeitsberechnung ‹Berufe› als Ganzes betrachten. Für die Berechnung der Automatisierungswahrscheinlichkeit sind gemäss Bonin et al. (2015) Tätigkeitsprofile aber entscheidender. Arntz, Gregory und Zierahn (2016, S. 8) übertrugen die Studie von Frey und Osborne entsprechend auf Tätigkeiten. Aus ihrem Tätigkeitsansatz resultiert, dass rund 9 % der Arbeitsstellen in 21 Organisation-for-Economic-Co-Operation-and-Development(OECD)-Ländern als potenziell automatisierbar eingestuft werden (Arntz et al. 2016, S. 8). Insbesondere kaufmännische Berufe mit tiefem Anforderungsprofil sind nach Arntz et al. (2016) davon betroffen. Gemäss Spitz-Oener (2006, S. 243) lassen sich Tätigkeiten in fünf Task-Dimensionen kategorisieren (siehe Tabelle 2.1).

Tabelle 2.1: Task-Dimensionen

Task-Dimension	Beispiele
Analytische Nichtroutine-Tasks	Analysieren, Evaluieren, Planen, Regeln ausarbeiten, anwenden und interpretieren
Interaktive Nichtroutine-Tasks	Verhandeln, Interessen vertreten, Koordinieren, Organisieren
Kognitive Routine-Tasks	Kalkulieren, Buchhaltung machen, Texte/Daten korrigieren
Manuelle Routine-Tasks	Maschinen bedienen, kontrollieren und ausstatten
Manuelle Nichtroutine-Tasks	Reparieren oder Renovieren von Häusern, Maschinen, Gäste bedienen oder beherbergen

Mit «analytisch» ist dabei die Notwendigkeit gemeint, bei der Arbeit zu denken und zu analysieren (Dengler, Matthes & Paulus, 2014, S. 7). «Interaktive» Arbeit erfordert die mündliche oder schriftliche Kommunikation, was vom Umgang mit den Arbeitskollegen bis hin zu komplexen Beratungssituationen reicht. Mit «manuell» sind alle mit Händen auszuübenden Tätigkeiten gemeint. (Dengler et al., 2014, S. 8) Aepli und Schweri (2018, S. 16) betonen, dass analytische und interaktive Tätigkeiten zunehmend an Bedeutung gewinnen. Diese beiden Tätigkeiten verhalten sich komplementär zu neuen Technologien (Aepli et al., 2017, S. 52). Manuelle und kognitive Tätigkeiten hingegen werden im Zeitalter der Digitalisierung weniger bedeutsam (Aepli et al., 2017, S. 39).

Der Beruf «Kaufmann/Kauffrau EFZ» wird der Berufsabteilung «Berufe des Managements, der Administration, des Rechts und der Finanzdienstleistungen» zugeordnet. Das Tätigkeitsprofil bei dieser Berufsabteilung erlaubt es, eine deskriptive Annäherung an die Wirkung der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt herzustellen (Aepli et al., 2017, S. 49). Der hohe Anteil an kognitiven Routine-Tätigkeiten wird den kaufmännischen Berufen zugeschrieben (Aepli et al., 2017, S. 51). Die Abbildung 2.2 verdeutlicht, dass das Tätigkeitsprofil sich kaum aus manuellen Tätigkeiten zusammensetzt.

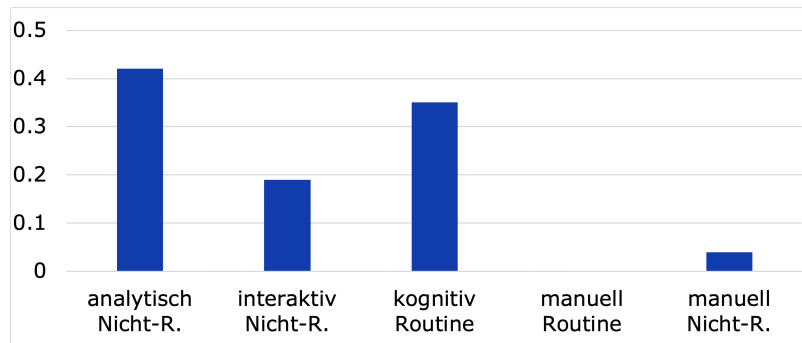


Abbildung 2.2: Tätigkeitsprofil kaufmännischer Berufe
(in Anlehnung an Aepli et al., 2017, S. 51)

Analytische Nichtroutine-Tätigkeiten und kognitive Routinetätigkeiten sind oftmals verwoben. Aepli et al. (2017, S. 56) gehen davon aus, dass die Substitution der kognitiven Routinetätigkeiten durch digitale Technologien womöglich erst in Zukunft stattfinden wird. Die Adaption neuer Technologien kann durch finanzielle, rechtliche und gesellschaftliche Faktoren behindert werden (Aepli et al., 2017, S. 56). Prognosen sind mit Unsicherheiten behaftet, sodass das quantitative Ausmass der Beschäftigungseffekte im Kontext der Digitalisierung bislang nur vermutet werden kann. Rump, Eilers und Zapp (2019, S. 17) fassen folgende Tätigkeiten zusammen, die trotz Digitalisierung nur schwer durch Technik ersetzbar sein werden:

- Nichtroutine-Tätigkeiten,
- Tätigkeiten im Umgang mit Menschen,
- Tätigkeiten, die Kreativität und neue Ideen erfordern,
- Tätigkeiten, die Intuition und Erfahrungswissen erfordern,
- und Tätigkeiten, die hoch spezialisiert sind.

2.2 Berufsbildung

Die Arbeitswelt wird im Zuge der Digitalisierung flexibler, aber auch komplexer. Entsprechend verändern sich die Tätigkeitsprofile der Berufe schneller und Unternehmen wollen, dass die Berufsbildung den neuen Ausbildungserfordernissen angepasst wird. (Barabasch, 2019, S. 266) Die Digitalisierung hat entsprechend nicht nur Konsequenzen für das gesamte ‹System Arbeit›, sondern auch für das Berufsbildungssystem, worauf der Fokus der vorliegenden Arbeit – spezifisch auf der kaufmännischen Ausbildung – liegt. Nachfolgend werden das Schweizer Bildungssystem und die Struktur der Berufsbildung untersucht.

2.2.1 Berufsbildung im Schweizer Bildungssystem

Die vielfältigen Bildungseinrichtungen innerhalb eines Landes werden grundsätzlich als ein zusammenhängendes System dargestellt. Das Bildungssystem der Schweiz ist in folgenden Bildungsstufen aufgebaut (siehe Abbildung 2.3):

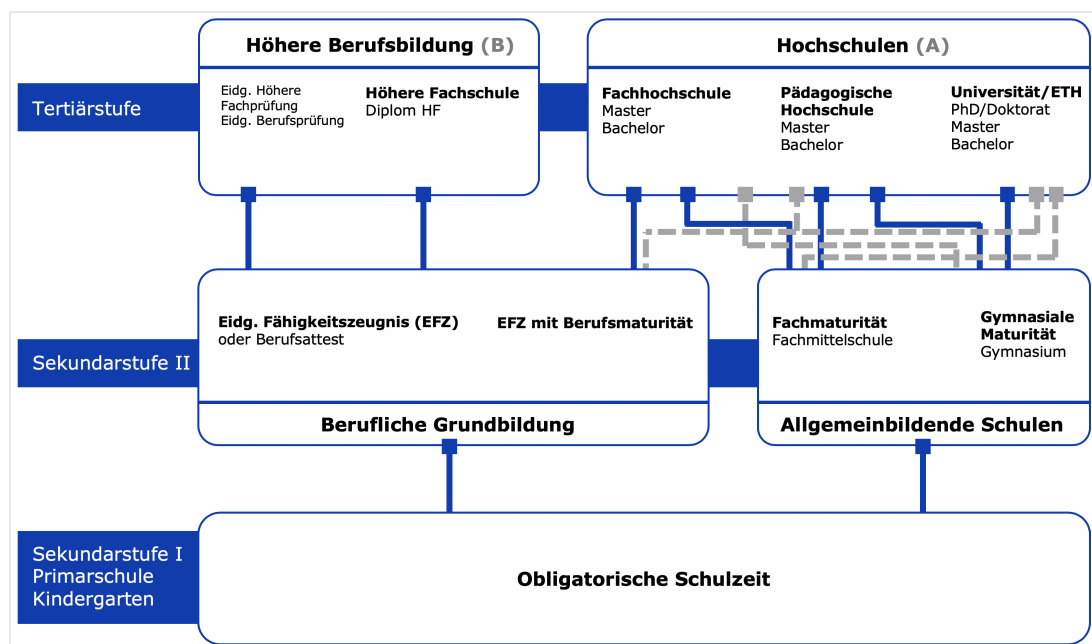


Abbildung 2.3: Schweizer Bildungssystem (*in Anlehnung an Educationsuisse, o.D.*)

Die Primarschule, inklusive Vorschule oder Eingangsstufe, dauert in der Regel acht Schuljahre – gefolgt von drei Schuljahren auf der Sekundarstufe I, die den Schülern eine leistungsspezifischere Ausbildung vermittelt. Nach dieser Stufe erfolgt norma-

lerweise der Übergang in die nachobligatorische Bildung mit der Sekundarstufe II. Diese wiederum öffnet Zugang zur Tertiärstufe, die sich aus Hochschulen (Tertiär A) und der höheren Berufsbildung (Tertiär B) zusammensetzt. (Wettstein, Schmid & Gonon, 2014, S. 117) Anhand von Abbildung 2.3 wird verdeutlicht, dass auf jeder Stufe horizontale und vertikale Entwicklungen möglich sind. In der vorliegenden Arbeit wird das Angebot der beruflichen Grundbildung auf der zweiten Sekundarstufe untersucht, die sich im Schnittpunkt zwischen dem Bildungssystem und der Arbeitswelt befindet und in erster Linie auf die Erwerbsfähigkeit abzielt (Wettstein et al., 2014, S. 125). Das Angebot in diesem Bereich differenziert die betrieblich organisierte und die schulisch organisierte berufliche Grundbildung (Berufsbildungspolitik SBFI, 2019, S. 11). Die Mehrheit der Jugendlichen wählt nach der obligatorischen Schulzeit die betriebliche Grundbildung auf der Sekundarstufe II. Im Sommer 2018 haben sich rund 64 % der Schweizer Jugendlichen für diese Anschlussmöglichkeit entschieden (Berufsbildungspolitik SBFI, 2019, S. 11). Aufgrund der Anzahl an Auszubildenden wird in dieser Arbeit die betrieblich organisierte Grundbildung weiterverfolgt, die sich durch die Dualität zwischen Theorie und Praxis auszeichnet. Die Auszubildenden erhalten die praktische Ausbildung in einem Betrieb, die theoretische Ausbildung an einer Berufsfachschule und das branchenspezifische Wissen in den überbetrieblichen Kursen. Das Berufsbildungssystem der Schweiz sichert grösstenteils den Nachwuchs für den Arbeitsmarkt und ist somit ein Garant für eine leistungsfähige Wirtschaft (Hoffmann & Schwartz, 2015, S. 2). Das ausgeprägte Engagement der Ausbildungsbetriebe in der Berufsbildung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Berufsbildungssystem, insbesondere in der dualen Form (Schweri & Müller, 2007). Gemäss Hoffmann (2011, S. 1) gehört die Schweiz, was die Berufsbildung anbelangt, zu den weltweit führenden sechs Ländern – neben Deutschland, Österreich, den Niederlanden, Norwegen und Australien. Im World-Economic-Forum-Ranking 2018 Subindex «Qualität des Ausbildungssystems» belegt die Schweiz nach wie vor den ersten Platz (Schwab, 2018, S. 541).

2.2.2 Akteure in der Schweizer Berufsbildung und Gesetzgebung

Am Berufsbildungssystem der Schweiz und damit an der Aufgabe der beruflichen Bildung sind die drei Verbundpartner Bund, Kantone und Organisationen der Arbeitswelt beteiligt (Wettstein et al., 2014, S. 219). Die Rolle des Bundes besteht darin, das Bildungssystem zu steuern und zu regulieren (Hoffmann & Schwartz,

2015, S. 9). Daraus resultiert eine Reihe von spezifischen Funktionen, die von zwei Regierungsstellen wahrgenommen werden: zum einen von dem Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) – dem Kompetenzzentrum für ausgeordnete Fragen der Bildungs-, Forschungs- und Innovationspolitik (Wettstein et al., 2014, S. 244) –, zum anderen von dem Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung, der schweizerischen Expertenorganisation für Berufsbildung (EHB, 2018). Auf kantonaler Ebene sind die Berufsbildungsämter die Vollzugsorgane des Berufsbildungsgesetzes und der Berufsbildungsverordnung. Zudem übernimmt der Kanton die Aufsicht über die Lehrverhältnisse und erteilt Bildungsbewilligungen an die Betriebe (Wettstein et al., 2014, S. 250). Die Treiber dieses Systems sind die Arbeitgeberorganisationen und -verbände als Vertreter der Wirtschaft. Sie haben grosses Interesse daran, die Fachkräfte von morgen auszubilden und setzen sich für die Weiterentwicklung der Berufsbilder ein; zudem definieren sie die erforderlichen Kompetenzen für einen Beruf (Hoffmann & Schwartz, 2015, S. 9). Als gemeinsame Aufgabe von Bund, Kantonen und Organisationen der Arbeitswelt ist die Berufsbildung im Bundesgesetz über die Berufsbildung verankert. Oberstes Ziel der beruflichen Bildung ist es gemäss Artikel 3 des Bundesgesetzes über die Berufsbildung, die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe sicherzustellen und die berufliche sowie persönliche Entfaltung jedes Einzelnen und seine Integration in die Gesellschaft zu fördern (BBG, 2002). Das Berufsbildungsgesetz überträgt dem Bund die Kompetenz, Bildungsverordnungen zu erlassen (BBG, 2002, Art. 19, Abs. 1). Die Verordnung über die berufliche Grundbildung mit dem dazugehörigen Bildungsplan gilt als rechtliche Grundlage. Das berufspädagogische Konzept mit den entsprechenden Handlungskompetenzbereichen ist im Bildungsplan enthalten. (Wettstein et al., 2014, S. 132) Erarbeitet wird der Bildungsplan von der Organisation der Arbeitswelt, genehmigt wird er vom Staatssekretariat für Bildung (Wettstein et al., 2014, S. 133).

2.2.3 Digitalisierung und die Herausforderungen für die Berufsbildung

Die Ausrichtung auf den Arbeitsmarkt ist eine Stärke der dualen Berufsbildung; diese Ausrichtung bleibt auch in Zukunft zentral. Die Durchlässigkeit von der beruflichen Bildung zur akademischen Ausbildung ist gegeben, was im Hinblick auf die Digitalisierung als positiv zu bewerten ist (Zenhäusern & Vaterlaus, 2017, S. 39). Junge Menschen müssen auf den Arbeitsmarkt, der digital transformiert wird, vorbereitet

und zeitgemäss ausgebildet werden. Die Herausforderung besteht insofern darin, dass die Akteure im Bildungssystem sich selbst in einer Welt bewegen, in welcher die Zukunft ungewiss ist. Tagtäglich agieren sie in einer sogenannten ‹VUCA-Arbeitswelt›, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt ist. Ihnen wird die Aufgabe übertragen, die Lernenden in ihrer Kompetenzentwicklung zu unterstützen, sodass sie sich in einem dynamischen Umfeld behaupten können. (Seufert, Meier, Schneider, Schuchmann & Krapf, 2017, S. 6). Wie sich die Digitalisierung auf die berufliche Bildung in der Schweiz auswirkt, lässt sich bislang nicht einheitlich beantworten; dennoch muss die Digitalisierung bei der inhaltlichen Weiterentwicklung der Grundbildungen in die Berufsbildung einbezogen werden.

2.3 Berufliche Grundbildung Kauffrau/Kaufmann

Die Schweizer Berufsbildung umfasst über 230 berufliche Grundbildungen (Deppieraz & Segura, 2018, S. 7). Seit Jahren wird die kaufmännische Ausbildung am häufigsten nachgefragt (Berufsbildungspolitik SBFI, 2017, S. 14). Der Fokus dieses Kapitels liegt auf dieser meistgewählten Ausbildung in der Schweiz.

2.3.1 Ausbildungs- und Lehrstellensituation in der Schweiz

Auf dem Lehrstellenmarkt der Schweiz treffen Angebot der Ausbildungsbetriebe und Nachfrage der Jugendlichen aufeinander. Das Angebot wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst, wie beispielsweise durch strukturelle Veränderungen und konjunkturelle Schwankungen oder – insbesondere bei kleinen Betrieben – durch die Ausbildungsfähigkeit. Die Nachfrage hingegen wird durch demografische Entwicklungen und vom Berufswahlinteresse der Jugendlichen bestimmt. (Berufsbildungspolitik SBFI, 2017, S. 12) Obschon diverse Berichterstattungen die ungewisse Zukunft der kaufmännischen Grundbildung vorhersagen, ist die Nachfrageseite bislang unverändert geblieben und die kaufmännische Ausbildung ist nach wie vor die beliebteste Grundausbildung: Im Jahr 2016 haben sich 14'280 Schüler für eine kaufmännische Ausbildung entschieden (Wirz, 2018). Ein Jahr später haben 13'842 Jugendliche die kaufmännische Ausbildung gestartet; jede fünfte Lehrstelle war damit eine kaufmännische (Krummenacher, 2018).

2.3.2 Aufbau der kaufmännischen Ausbildung

Die bislang beliebteste berufliche Grundbildung zur bzw. zum «Kauffrau und Kaufmann EFZ» dauert drei Jahre. Neben dem Lernort Betrieb besuchen angehende Kaufleute die Lernorte überbetriebliche Kurse und Berufsfachschule. Artikel 1 der Verordnung des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (2011) besagt, dass es innerhalb dieses Berufs zwei verschiedene schulische Profile gibt, die sich hinsichtlich der Anforderungen im schulischen Bereich unterscheiden: die Basis-Grundbildung (B-Profil) und die erweiterte Grundbildung (E-Profil). Lernende im E-Profil haben zudem die Möglichkeit, die Berufsmaturität lehrbegleitend zu absolvieren (M-Profil). Die Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen ist Trägerin der Verordnung über die berufliche Grundbildung und des Bildungsplans für den Beruf «Kauffrau/Kaufmann EFZ» (SKKAB, 2018b). Insgesamt gibt es 21 vom Staatssekretariat für Bildung und Innovation anerkannte Ausbildungs- und Prüfungsbranchen im kaufmännischen Bereich, wovon die Finanz- und Versicherungsbranche, Dienstleistung und Administration sowie die öffentliche Verwaltung die höchste Zahl an Auszubildenden verzeichnen (Golder et al., 2018, S. 24). Die Branchen sind für die Vermittlung branchenspezifischer Kenntnisse verantwortlich (SBFI, 2011, Art. 46 Abs. 2). Die kaufmännische Ausbildung in der Schweiz weist dabei einen besonderen Unterschied im internationalen Vergleich auf, indem sie als Allbranchenausbildung konzipiert und organisiert ist. Dies lässt eine horizontale Durchlässigkeit zwischen den Branchen zu, was den Wechsel von der Ausbildungsbranche in eine andere Branche ermöglicht (Eberle & Holtsch, 2018, S.16). Auch die Anforderungen an das Berufsbild der Kaufleute weist eine allgemeingültige Formulierung auf und lautet gemäss Bildungsverordnung vom 26. September 2011, Artikel 1 wie folgt (SBFI, 2011):

«Kaufleute sind dienstleistungsorientierte Mitarbeitende in betriebswirtschaftlichen Prozessen. Ihr Berufsfeld reicht von der Beratung externer und interner Kunden über die Verrichtung administrativer Tätigkeiten bis zur branchenspezifischen Sachbearbeitung. Auf der Grundlage gemeinsamer Kompetenzen üben sie ihre Tätigkeit je nach Branche, Unternehmensstrategie und persönlicher Eignung mit unterschiedlichen Schwerpunkten aus. Ihre Haltung ist durch Kundenorientierung, Eigeninitiative und die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen gekennzeichnet.»

Die kaufmännische Grundbildung ist generalistisch ausgelegt und fordert im Berufsbild zum lebenslangen Lernen auf. Gemäss dem kaufmännischen Verband gewinnen Weiterbildungspläne nach der Ausbildung unter anderem aufgrund der Digitalisierung an Bedeutung (Iellamo, Cornu & Kraft, 2019, S. 3). Bei den Absolventen der betrieblich organisierten Grundbildung (E- und M-Profil) hat über ein Fünftel (22.4%) direkt im Anschluss mit einer Weiterbildung begonnen. Fast ein Drittel plant, spätestens innerhalb der nächsten zwölf Monate eine Aus- oder Weiterbildung zu absolvieren. (Iellamo, Cornu & Kraft, 2019, S. 22)

2.3.3 Reformprojekte im Zeichen der Berufsentwicklung

Der technologische Faktor ‹Digitalisierung› verändert Berufsbilder und somit auch die Berufsbildung. Für die Weiterentwicklung der kaufmännischen Ausbildung werden Reformprojekte initiiert. Die operative Projektleitung von Reformen bei der kaufmännischen Grundbildung obliegt der Organisation der Arbeitswelt (Berufsentwicklung SBFI, 2017, S.1). Die Schweizerische Kommission für Berufsentwicklung und Qualität für Kauffrau und Kaufmann EFZ steht der Organisation gemäss Bildungsverordnung Art. 45 Abs. 4 als beratende Stelle zur Seite (SBFI, 2011). Diese Kommission wiederum setzt sich aus der Schweizerischen Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen, Verbundpartnern und allen Akteuren der kaufmännischen Grundbildung zusammen. Sie übernimmt die Verantwortung dafür, dass die zu erreichenden beruflichen Handlungskompetenzen mit den beruflichen Tätigkeiten in der Praxis übereinstimmen (Schweri & Zbinden, 2009, S. 4). Die Bildungsverordnung und der Bildungsplan werden laufend, mindestens alle fünf Jahre auf wirtschaftliche, technologische, ökologische und didaktische Aktualität hin überprüft (SBFI, 2011, Art. 45, Abs. 4, lit. a). Zu Beginn eines Reformprojekts werden jeweils die beruflichen Tätigkeiten sowie die Berufsentwicklung fundiert analysiert. Im Jahr 2003 wurde das Ausbildungs- und Prüfungsreglement ‹Kauffrau/Kaufmann› erlassen, welches als Basis für die neue kaufmännische Grundbildung diente. Fünf Jahre später erfolgte die Revision dieses Reglements, was neu in die Bildungsverordnung (BiVo 2012) mündete. (Gründler & Tatavitto, 2016, S. 2) Die letzten punktuellen Anpassungen erfolgten im Jahr 2017. Zum aktuellen Zeitpunkt findet das Reformprojekt ‹Kaufleute 2022› statt, um die kaufmännische Berufsbildung auf die Zukunft vorzubereiten.

2.4 Kompetenzmodell der kaufmännischen Grundbildung

Angehende Kaufleute erwerben während ihrer Ausbildung Kompetenzen. Es zeigt sich, dass der Begriff ‹Kompetenzen› im Alltag unterschiedlich definiert wird (Hartig & Klieme, 2006, S. 128). Für diese wissenschaftliche Arbeit ist ein einheitliches Verständnis notwendig; der Begriff wird in diesem Kapitel entsprechend präzisiert. Weiter wird das Kompetenzmodell der kaufmännischen Grundbildung vorgestellt, an welchem diese Arbeit orientiert ist.

2.4.1 Definition des Kompetenzbegriffs

Der Kompetenzbegriff wurde von Weinert mit seinem Beitrag zum Definition-and-Selection-of-Competencies-Projekt in den 1970er-Jahren maßgeblich geprägt (Rychen, 2008, S. 15). Kompetenzen umfassen Fähigkeiten, um komplexe Anforderungen in einem bestimmten Kontext zu erfüllen. Neben kognitiven Fähigkeiten gehören dazu auch Einstellungen und Werte, die an das Subjekt gebunden sind. (Dehnbostel, 2015, S. 16) Die Anforderungen spezifischer Handlungsfelder innerhalb eines Berufes werden in Form von Handlungskompetenzen umschrieben (Hartig & Klieme, 2008, S. 128). In dieser Arbeit wird der Begriff ‹Handlungskompetenz› nach Dehnbostel (2015) wie folgt definiert:

«Berufliche Handlungskompetenz ist die Bereitschaft und Befähigung, in beruflichen Situationen sowohl fachlich als auch methodisch, sozial- und selbstkompetent zu handeln.»

Die Handlungskompetenzen der Auszubildenden sollen in der Berufsbildung entsprechend gefördert werden, sodass sie den Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht werden (Eberle & Holtsch, 2018, S. 15).

2.4.2 Aufbau Kompetenzwürfel

Ein Kompetenzmodell auf Ebene des Bildungs- und Berufsbildungssystems verfolgt die Sicherstellung verlässlicher Daten über den Ausbildungsstand von Auszubildenden. Dabei werden die Ziele des Kompetenzmodells mit den Ansprüchen des Ausbildungssystems ins Verhältnis gesetzt. (Spöttl, 2011, S. 20) Es wird untersucht, welche Diskrepanzen zwischen den tatsächlich erreichten Kompetenzen nach Abschluss der Ausbildung und dem geforderten Berufsbild bestehen (Spöttl, 2011, S. 21). Die kaufmännische Grundbildung hat nach der umfassenden Reform im Jahr 2003 den Kompetenzwürfel (siehe Abbildung 2.4) als curriculare Grundlage für die kaufmännische Handlungskompetenz eingeführt, der seitdem Kernstück der kaufmännischen Berufsbildung ist (Steiger, 2001, S. 6). Das einheitliche Modell der Handlungskompetenz besteht aus den drei Kompetenzbereichen Fach-, Methoden- sowie Sozial- und Selbstkompetenz (Annen, Peppinghaus, Noack & Krieger, 2013, S. 11). Der dreidimensionale Würfel lehnt sich dabei an das Kompetenzkonzept von Roth (1971) an und symbolisiert das Zusammenwirken der unterschiedlichen Elemente in fachlicher, methodischer, zwischenmenschlicher und persönlicher Sicht (Pilz, 2003, S. 218). Die drei Bereiche werden ganzheitlich betrachtet und im Kontext betrieblicher Prozesse erworben (Pilz, 2003, S. 219). Mit ‹ganzheitlich› ist dabei gemeint, dass Arbeitsaufträge die lernende Person fachlich, personal und sozial fordern. Vervollständigt wird die Handlung mit der Methodik. Die sichtbaren Seiten stehen für die Kompetenzbereiche, welche miteinander in Beziehung stehen. Jede Fachkompetenz soll sich mit Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen verbinden, um die zukünftigen Kaufleute zu kompetentem Handeln zu befähigen. Die Kompetenzbereiche werden nachfolgend konkretisiert.

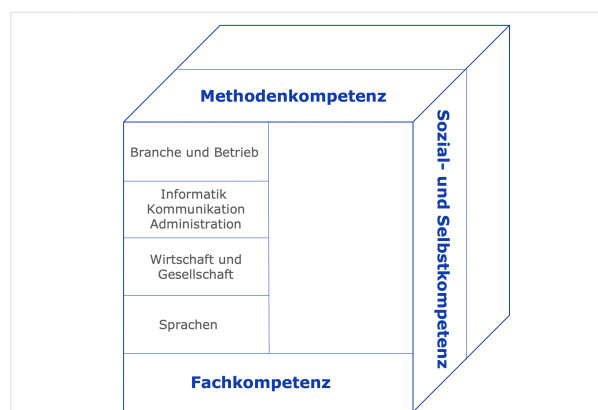


Abbildung 2.4: Kaufmännischer Kompetenzwürfel

Fachkompetenz

Unter ‹Fachkompetenz› wird sowohl die Fähigkeit als auch die Bereitschaft verstanden, auf Grundlage fachlichen Wissens, Aufgaben sachgerecht zu bewältigen. Das Wissen wird korrekt eingeordnet, um System- und Prozesszusammenhänge zu verstehen. (Hensge, Lorig & Schreiber, 2008, S. 20) Der Kompetenzbereich ‹Fachkompetenz› umfasst vier Lernbereiche. Während der Lernort der kaufmännischen Berufsfachschule überfachliche Kompetenzen (Sprachen, Wirtschaft und Gesellschaft, Information, Kommunikation und Administration) fördert, steht im Betrieb und bei den überbetrieblichen Kursen der Kompetenzbereich ‹Branche und Betrieb› im Vordergrund (Eberle & Holtsch, 2018, S. 16). Die Bildungsziele für den betrieblichen Teil der Ausbildung orientieren sich gemäss Bildungsplan (SKKAB, 2011a, S. 9) an acht Richtzielen, die über alle Branchen hinweg Gültigkeit haben und die Ausgangslage für die branchenspezifischen Leistungsziele bilden:

- Material/Waren oder Dienstleistungen bewirtschaften
- Kunden beraten
- Aufträge abwickeln
- Massnahmen des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit umsetzen
- Aufgaben der Personaladministration ausführen
- Finanzwirtschaftliche Prozesse ausführen
- Administrative und organisatorische Tätigkeiten ausüben
- Kenntnisse über die eigene Branche und den eigenen Betrieb anwenden

Das Qualifikationsprofil stellt dar, welche Leistungsziele in welchen Richtzielen von der jeweiligen Ausbildungs- und Prüfungsbranche ausgebildet werden. Die Anzahl und der Konkretisierungsgrad variieren dabei je nach Branche. Im Fokus dieser Bachelorarbeit stehen im Lernbereich ‹Branche und Betrieb› die übergeordneten Richtziele.

Die Fachkompetenzen galten bis in die 1990er-Jahre als zentrale Schlüsselqualifikation (Wellhöfer, 2004, S. 5). Seit diesem Zeitpunkt haben nach Wellhöfer (2004) die Sozial- und Selbstkompetenz stark an Bedeutung zugenommen.

Sozial- und Selbstkompetenz

Roth (1971) versteht unter ‹Sozialkompetenz› einen Aspekt der moralischen Mündigkeit als Element der verantwortlichen Handlungsfähigkeit. Er hat die Sozialkompetenz als Fähigkeit definiert, für soziale, gesellschaftliche und politisch relevante Sachbereiche urteils- und handlungsfähig zu sein. Unter Selbstkompetenz versteht Roth (1971) die Fähigkeit, für sich selbst verantwortlich zu handeln. Im kaufmännischen Bildungsplan (SKKAB, 2011a, S. 12–13) wurden die Sozial- und Selbstkompetenzen wie folgt konkretisiert:

- Leistungsbereitschaft
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Umgangsformen
- Lernfähigkeit
- Ökologisches Bewusstsein

Methodenkompetenz

Für die beiden Kompetenzbereiche – Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz – ist die Methodenkompetenz erforderlich (Wellhöfer, 2004, S. 5). Unter ‹Methodenkompetenz› wird die Fähigkeit verstanden, Aufgaben zielgerichtet, selbstständig und planmässig zu bearbeiten. Dabei wird der Arbeitsprozess strukturiert und die Lösungsstrategien werden situationsangemessen ausgewählt (Hensge et al., 2008, S. 20). Die Methodenkompetenz wird im Bildungsplan (SKKAB, 2011a, S. 11–12) in vier Teilfähigkeiten unterteilt:

- Effizientes und systematisches Arbeiten
- Vernetztes Denken und Handeln
- Erfolgreiches Beraten und Verhandeln
- Wirksames Präsentieren

Die aufgeführten Teilfähigkeiten der drei Kompetenzbereiche werden im Anhang (B.1) detaillierter ausgeführt.

2.5 Kompetenzanforderungen im Zuge der Digitalisierung

Durch die Digitalisierung verändern sich Berufe und Tätigkeiten und entsprechend auch die Kompetenzprofile, die von den Auszubildenden während der Lehrzeit erworben werden sollen. Die Kompetenzanforderungen können auf Makro-, Meso- und Mikroebene analysiert werden (Aepli et al., 2017, S. 74). Bei der Makroebene werden sich verändernde Kompetenzanforderungen berücksichtigt, welche auf der Mesoebene systematisch analysiert werden. Bei der Mikroebene liegt der Fokus gemäss Aepli et al. (2017) im Spezifischen auf Fertigkeiten. Nachfolgend werden Einschätzungen anhand der Literaturrecherche zu den Zukunftskompetenzen auf Makro- und Mesebene zusammengefasst.

2.5.1 Digitale Kompetenzen

«Digitale Kompetenzen» – so lautet gemäss Meier (2018, S. 7) die Kurzform für «Kompetenzen in einer digitalisierten Arbeitswelt». Mit der zunehmenden Digitalisierung nimmt die Nachfrage nach Kompetenzen zu, die direkt mit den neuen Technologien verbunden sind. Digitale Kompetenz wird zu einer Schlüsselkompetenz, ohne die soziale und wirtschaftliche Teilhabe kaum mehr denkbar ist (Rinne & Zimmermann, 2016). Mit der Digitalisierung geht eine unüberschaubare Menge an Daten und Informationen einher. Die Herausforderung besteht darin, die relevanten Inhalte zu identifizieren, also das effiziente und effektive Recherchieren und die Unterscheidung zwischen wesentlichen und unwesentlichen Informationen. (Hartmann & Hundertpfund, 2015, S. 15) Neben der Fähigkeit, grosse Datenmengen analysieren zu können, zählt nach Walwei (2016) auch das Beherrschen von Computersprachen und das Programmieren dazu. Es wird deutlich, dass der Begriff «digitale Kompetenzen» eine breite Palette an Fähigkeiten umfasst. Der Europäische Referenzrahmen für digitale Kompetenzen, auch bekannt als «DigComp», bietet darum einen Referenzrahmen und fasst die Vielzahl an digitalen Kompetenzen zusammen (Vuorikari, Punie, Carretero & Van den Brande, 2016, S. 2). Im Rahmen des konzeptionellen Referenzmodells wurden folgende fünf Hauptbereiche (siehe Tabelle 2.2) als Teile der digitalen Kompetenz identifiziert (Vuorikari et al., 2016):

Tabelle 2.2: Digitalkompetenzen nach «DigComp»

Kompetenz	Umschreibung
Informationen und Datenkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsbedarf artikulieren, digitale Daten, Informationen und Inhalte finden und abrufen • Relevanzbeurteilung von Informationen • Speicherung, Verwaltung und Organisation digitaler Daten, Informationen und Inhalte
Kommunikation und Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktion, Kommunikation und Zusammenarbeit durch digitale Technologien unter Berücksichtigung der kulturellen und generationsübergreifenden Vielfalt • Teilnahme an der Gesellschaft durch öffentliche und private digitale Dienste • Verwaltung digitaler Identitäten
Erstellung digitaler Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung und Bearbeitung digitaler Inhalte unter Berücksichtigung von Urheberrechten und Lizenzen
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> • Schutz von Geräten, Inhalten, persönlichen Daten und der Privatsphäre in digitalen Umgebungen • Schutz der physischen und psychischen Gesundheit • Sensibilisierung in Bezug auf digitale Technologien zum sozialen Wohlbefinden, um sich der Umweltauswirkungen der digitalen Technologien und ihrer Nutzung bewusst zu sein
Problemlösen im digitalen Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse und Probleme identifizieren und in digitalen Umgebungen lösen • Einsatz digitaler Werkzeuge zur Innovation von Prozessen und Produkten, um mit der digitalen Entwicklung Schritt zu halten

Wyss und Gugolz (2018) haben sich an den Empfehlungen der Europäischen Union orientiert und 23 digitale Kompetenzen eruiert. Die anwendungsbezogene Bündelung von Digitalkompetenzen haben sie in verschiedenen Clustern zusammengefasst und den jeweiligen Berufsbildern zugeordnet. Die einzelnen Kompetenzen werden in drei Ausprägungsniveaus (Basis, Intermediate, Fortgeschritten) abgestuft. In der Abbildung 2.5 sind die digitalen Fähigkeiten für das Berufsbild ‹Kaufmann/Kauffrau EFZ› ab Ausprägungsniveau Basis aufgeführt (Verein Metropolitanraum Zürich, o.D. a):

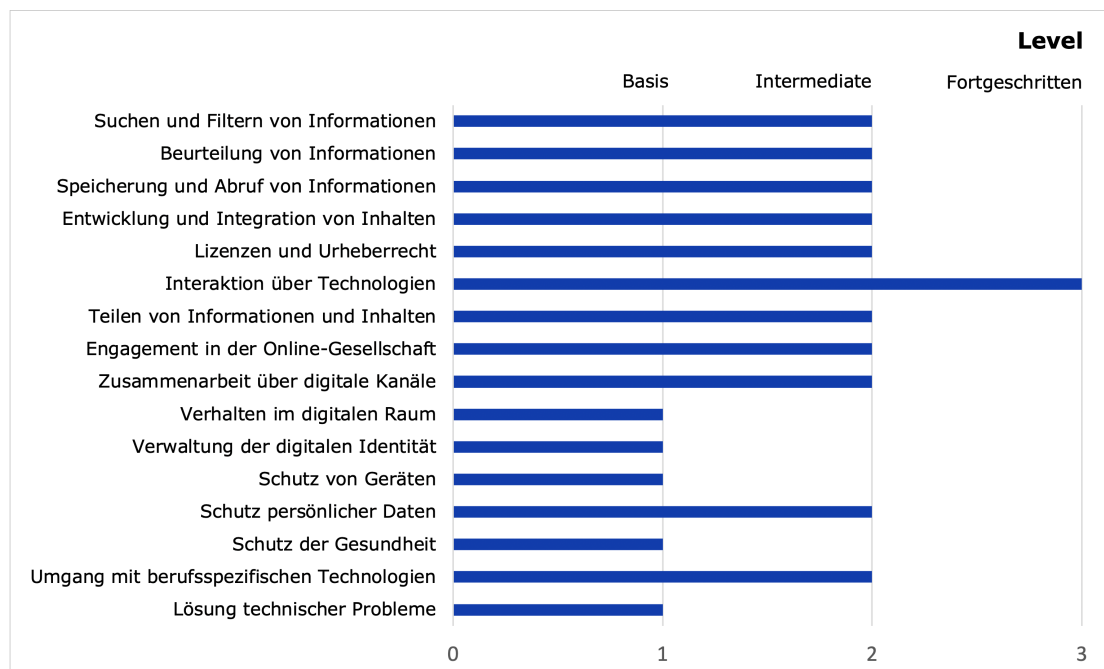


Abbildung 2.5: Digitalkompetenzen ‹Kaufmann EFZ›
(in Anlehnung an Verein Metropolitanraum Zürich, o.D. a)

Die Digitalkompetenz ‹Interaktion über Technologien› weist in diesem Berufsbild das höchste Ausprägungsniveau auf. Demnach müssen Kaufleute eine Vielzahl verschiedener Tools zur Online-Kommunikation beherrschen und die digitalen Kommunikationsarten zweckmässig nutzen können. Die Kompetenzen für das Berufsbild ‹Kaufmann EFZ› werden im Anhang (B.2) ausführlich erläutert.

2.5.2 Querschnittskompetenzen

Um in der digitalen Wirtschaft erfolgreich zu sein, reichen digitale Kompetenzen allein nicht aus. Laut diverser Studien gewinnen Querschnittskompetenzen an Bedeutung (Aepli et al., 2017, S. 36). Diese setzen sich aus Kompetenzen der verschiedenen Kompetenzbereiche (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) zusammen und können nicht einer einzigen Grundkompetenz zugeordnet werden (Beck, 2007, S. 12). Darunter fallen beispielsweise die Fähigkeiten, komplexe Sachverhalte zu erfassen, Eigenverantwortung, Kreativität, interdisziplinäres Denken und Handeln oder auch Kundenorientierung. Eine häufig erwähnte Untergruppe der Querschnittskompetenzen sind sogenannte «Soft Skills». Der abnehmende Anteil von Routinetätigkeiten und die digitale Vernetzung von Mitarbeitern und Kunden lassen Kompetenzen wie lebenslanges Lernen, soziale Intelligenz sowie Team- und Kommunikationsfähigkeit wesentlicher werden (Aepli et al., 2017, S. 32). Insbesondere die Kommunikation gewinnt an Bedeutung. Dank neuer Technologien werden klassische Tätigkeiten effizienter erledigt, wodurch für die überfachliche Kompetenz «Kommunikationsfähigkeit» mehr Zeit bleibt. (Schweri & Iten, 2018, S. 22) Das Forschungsinstitut «Institut for the Future» hat sechs Veränderungstreiber identifiziert und nachfolgende Zukunftskompetenzen im Zusammenhang mit der Digitalisierung abgeleitet:

Sinneswahrnehmungsfähigkeit

Intelligente Maschinen können Routinearbeiten übernehmen. Entsprechend steigt die Nachfrage nach übergeordneten Denkfähigkeiten, die nicht kodifiziert werden können – Fähigkeiten, die dazu verhelfen, einzigartige Einsichten zu schaffen, um angemessene Entscheidungen zu treffen. Das kritische, sinnhafte Denken wird zu einer Schlüsselkompetenz im neuen Zeitalter. (Fidler, 2016, S. 21)

Soziale Intelligenz

Obschon es bereits erste Prototypen von «sozialen» und «emotionalen» Robotern gibt, sind deren soziale Fähigkeiten und deren Möglichkeiten, «Emotionen» zu zeigen sehr begrenzt. Der Mensch ist diesbezüglich der Maschine gegenüber im Vorteil. Sozial intelligente Mitarbeiter sind in der Lage, die Emotionen der Mitmenschen schnell beurteilen zu können und die gewünschte Wechselwirkung zu erzeugen. (Fidler, 2016, S. 10)

Neuartiges und anpassungsfähiges Denken

Diese Fähigkeit wird im Zeitalter der Digitalisierung einen hohen Stellenwert einnehmen. Die situative Anpassungsfähigkeit, also das Reagieren auf einzigartige und unerwartete Situationen, wird immer bedeutsamer. Alles, was auf einem standardisierten Prozess basiert, kann automatisiert werden. Umso wesentlicher wird das anpassungsfähige Denken. (Fidler, 2016, S. 16)

Computergestütztes Denken

Unter computergestütztem Denken oder im Englischen «Computational Thinking» wird die Fähigkeit verstanden, grosse Datenmengen in abstrakte Konzepte zu übersetzen und datenbasiertes Denken zu verstehen. Die Datenmenge steigt exponentiell an, wodurch diese Kompetenz an Bedeutung gewinnt. (Fidler, 2016, S. 33)

Virtuelle Zusammenarbeit

Vernetzte Technologien ermöglichen die Zusammenarbeit trotz räumlicher Trennung. Virtuelle Arbeitsumgebungen erfordern wiederum neue Kompetenzen. Unter «virtueller Zusammenarbeit» wird die Fähigkeit verstanden, innerhalb eines virtuellen Teams produktiv zu arbeiten und Präsenz zu zeigen. (Fidler, 2016, S. 13)

3 Forschungsmethodik

In diesem Kapitel wird das theoretische Modell des Forschungsprozesses vorgestellt. Um die Fragestellungen dieser Bachelorarbeit zu beantworten, werden zwei Forschungsmethoden angewendet, deren Hintergründe und Methodik nachfolgend erläutert werden. Die empirische Erhebung stützt sich dabei auf den theoretischen Rahmen aus dem vorherigen Kapitel.

3.1 Theoretisches Forschungsmodell und Forschungsplan

In dieser Bachelorarbeit wird grundsätzlich mit dem Forschungsplan ‹Box of Bricks› gearbeitet. Das theoretische Forschungsmodell wird nachfolgend beschrieben.

3.1.1 Quantitativer Forschungsansatz

Die Essenz der quantitativen Forschung besteht darin, mittels einer Theorie die Problemstellung zu verstehen und zu erfassen. Mittels theoretischem Wissen wird der theoretische Rahmen beschrieben, wodurch neue Erkenntnisse gewonnen werden können. Mithilfe der quantitativen Forschungsmethodik wird untersucht, inwiefern etwas bis anhin Unbekanntes in Erscheinung tritt. (Jonker & Pennink, 2010, S. 65) Die quantitative Forschung wird durch eine geschlossene Frage eingeleitet, mit der die Problemstellung auf Grundlage bestehender Theorien möglichst präzise formuliert wird (Jonker & Pennink, 2010, S. 66). Für diese Arbeit wurden im Vorfeld drei forschungsleitende Fragen definiert. Der Forschungsansatz mit deduktivem Charakter basiert auf einem empirischen Zyklus, der dem Forscher jederzeit hilft, den aktuellen Forschungsschritt zu überprüfen (Jonker & Pennink, 2010, S. 66).

3.1.2 Box of Bricks: Geschlossene Frage

Sobald die Fragestellung anhand der Problemstellung definiert worden ist, wird diese während dem Forschungsprozess nicht mehr geändert (Jonker & Pennink, 2010, S. 66). Mittels fünf Schlüsselkriterien kann die Qualität des Problems definiert werden. Das erste Kriterium lautet, dass das Thema recherchierbar und zugänglich ist (Jonker & Pennink, 2010, S. 67). Hierbei wird das Forschungsthema hinsichtlich Aktualität und Verfügbarkeit von Informationen untersucht. In einem zweiten Schritt wird die Relevanz des Themas definiert und es wird untersucht, für welche Anspruchsgruppen die Ergebnisse einen Mehrwert bringen (Jonker & Pennink, 2010, S. 67). Weiter wird die Frage untersucht, ob die Forschung informativ ist und neue Erkenntnisse generiert. Bei dem vierten Kriterium liegt die Konzentration auf der Qualität und Zuverlässigkeit, wobei Letztere das bedeutsamste Kriterium in der quantitativen Forschung darstellt. Ziel ist es, dass die Forschung effektive Antworten auf die forschungsleitenden Fragen liefert. (Jonker & Pennink, 2010, S. 67). Nach Überprüfung der genannten fünf Kriterien und Definition der Problemstellung wird die Forschungsarbeit aufgenommen. Diese wird mittels eines konzeptionellen Modells unterstützt (Jonker & Pennink, 2010, S. 67):

- Überblick über die Elemente, die in der Forschung berücksichtigt werden, und über die, welche nicht weiterverfolgt werden
- Auswahl an Charakteristiken der berücksichtigten Elemente
- Beschreibung der Eigenschaften von den Beziehungen der berücksichtigten Elemente
- Formulierung von Hypothesen (Forschungsfragen)

Hypothesen sind ausgedrückte Erwartungen dahingehend, inwiefern die Theorie mit den empirisch erhobenen Erkenntnissen zuzutreffen vermag (Jonker & Pennink, 2010, S. 68). In dieser Bachelorarbeit wird auf eine Hypothesenprüfung verzichtet, da der Fokus auf der Beantwortung dreier Forschungsfragen liegt.

Bei dem ‹Box-of-Bricks-Ansatz› liegt der Fokus auf der Problembeschreibung, den Forschungsfragen, den Forschungsantworten und der Problemlösung. Die Forschungsaktivitäten bestehen aus der Suche nach der Theorie und der Formulierung eines

konzeptionellen Modells. Die für ein bestimmtes Modell verwendeten Begriffe müssen operationalisiert und messbar sein, sodass die Daten mithilfe von Fragebögen oder Interviews erhoben und danach analysiert werden können. (Jonker & Pennink, 2010, S. 68)

3.1.3 Qualitativer Forschungsansatz

Oftmals ist es sinnvoll, die quantitative mit der qualitativen Forschungsmethode zu verknüpfen (Berger, 2016, S. 128). Um die Problemstellungen möglichst tiefgehend zu analysieren, werden in dieser Bachelorarbeit beide Ansätze kombiniert. Der Begriff ›Qualität‹ bezieht sich auf die Art und Weise, wie Wissen entwickelt werden kann (Jonker & Pennink, 2017, S. 77). Die Grundhaltung des Forschers muss dabei unvoreingenommen sein, um ein reines Verständnis zu schaffen (Jonker & Pennink, 2017, S. 77). Qualitatives Forschen ist der Versuch, herauszufinden, wie die Beforschten (in diesem Fall Experten) einen Sachverhalt individuell sehen und welche Bedeutung sie diesem zumessen (Berger, 2016, S. 128).

3.1.4 Box of Bricks: Offene Frage

Die qualitative Forschung zeichnet sich durch offene Fragen aus, die sich während dem Forschungsverlauf ändern können (Jonker & Pennink, 2017, S. 78). Bis die Frage endgültig formuliert ist, wird ein Prozess auf Grundlage eines empirischen, induktiven Zyklus durchlaufen. Hierbei wird keine Theorie bestätigt oder abgelehnt; vielmehr führt dieser Forschungszyklus zu einer neuen Theorie oder zu Elementen, die zu einer Theorie führen könnten. Die neu gewonnenen Erkenntnisse können wiederum in einem nächsten Zyklus getestet werden, wobei der Zyklus diesmal nicht induktiv, sondern deduktiv stattfindet. Bei dieser Forschungsaktivität steht die systematische Suche nach neuen Erkenntnissen im Mittelpunkt. (Jonker & Pennink, 2017, S. 79) Dabei bilden die Problembeschreibung, die Forschungsfragen, die Forschungsantworten und die Lösungen den Kern aller Aktivitäten im Forschungsprozess (Jonker & Pennink, 2017, S. 79).

3.2 Qualitative Forschungsmethode anhand von Experteninterviews

Um die forschungsleitenden Fragen dieser Arbeit zu beantworten, wurden die Wahrnehmung und Einschätzung der Akteure im Bildungssystem und in der Ausbildungspraxis ermittelt. Da sich qualitative Verfahren durch ihre Offenheit auszeichnen und es den Befragten ermöglichen, ohne vorgegebene Antwortalternativen zu antworten, erschien eine qualitative Methode als passend und zielführend.

3.2.1 Definition Experteninterviews

Innerhalb der qualitativen Forschungsmethode fiel die Wahl auf die Methode des halbstrukturierten Leitfadengesprächs – das Experteninterview. Die Expertenmeinungen sollen die Sichtweisen aus dem Bildungssystem und den Ausbildungsbetrieben beleuchten. Bei dieser Variante des qualitativen Interviews steht grundsätzlich nicht der Befragende im Vordergrund des Erkenntnisinteresses, sondern vielmehr sein Erfahrungsschatz und seine Interpretationen hinsichtlich der zu untersuchenden Forschungsfragen (Albers, Klapper, Konradt, Walter & Wolf, 2009, S. 38).

3.2.2 Auswahlkriterien und Durchführung der Experteninterviews

Die Auswahl der Personen orientiert sich am Erkenntnisstand und verfolgt das Ziel, den gesamten Gegenstand möglichst genau, vollständig und aspektreich zu erfassen (Berger, 2016, S. 128). Die Auswahl ist gemäss Gläser und Laudel (2010, S. 117) entscheidend hinsichtlich der Art und Qualität der erhaltenen Informationen. Dabei wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit darauf geachtet, die Heterogenität des Untersuchungsfeldes zu repräsentieren (Übersicht Experten, Anhang D.1). Die Akteure des Berufsbildungssystems sind von der Bundes- und Kantonsebene bis hin zu den Ausbildungsbetrieben der vier meistgewählten Ausbildungs- und Prüfungsbranchen vertreten (vgl. Kapitel 2.2.2). Hinsichtlich der Digitalisierung wurde ein Zukunftsforscher befragt, der sich mit treibenden Kräften des gesellschaftlichen Wandels beschäftigt.

Die elf Experteninterviews wurden im Zeitraum von Anfang März bis Anfang April 2019 durchgeführt. Für die Durchführung der Interviews mittels Aufnahmegerät und die Verarbeitung der Daten wurde eine schriftliche Zustimmung eingeholt (Einwilligungserklärung, Anhang C.1). Pro Experte wurden 60 Minuten Gesprächszeit reserviert.

3.2.3 Struktur Interviewleitfaden

Um das Experteninterview zu strukturieren und dennoch eine flexible, offene Gesprächsführung zu ermöglichen, bedarf es eines Interviewleitfadens, welcher der inhaltlichen Orientierung dient. Der halbstrukturierte Fragebogen soll sicherstellen, dass neben der Ansprache des relevanten Kriterienrasters genügend Freiraum für individuelle Aussagen bleibt. (Töpfer, 2012, S. 245) Der Interviewleitfaden wurde in drei Themenblöcke unterteilt, die sich an den forschungsleitenden Fragen orientieren:

Auswirkungen der Digitalisierung auf die kaufmännische Ausbildung

Von Interesse dabei ist herauszufinden, ob die befragten Experten die Digitalisierung im Kontext mit der kaufmännischen Ausbildung optimistisch wahrnehmen, oder ob die Digitalisierung ihrer Meinung nach eher ein Risiko für die Grundbildung darstellt. Der Zusammenzug der Expertenwahrnehmung stellt im Hinblick für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage einen Erkenntnisgewinn dar.

Kaufmännischer Kompetenzwürfel und zukunftsgerichtete Kompetenzen

Als Unterstützung und Referenzrahmen für den zweiten Frageblock wurde der dreidimensionale kaufmännische Kompetenzwürfel einbezogen. Der Würfel wurde hierfür nachkonstruiert (Anhang C.2). Für die beiden Telefoninterviews wurde den Experten das Abbild des Würfels elektronisch zugestellt (Anhang C.3). Eingangs wurde die Frage gestellt, auf welchen der drei Kompetenzbereiche die Digitalisierung am meisten Einfluss habe. Von Interesse dabei ist die Erstnennung und die Begründung der Experten. Weiter ist die Meinung der Experten von Bedeutung, um zu untersuchen, ob der Kompetenzwürfel noch den Anforderungen der digitalen Arbeitswelt gerecht wird. Gezielt wurde bei den Experten erfragt, welche Kompetenzen sich die Auszubildenden in Bezug auf die Digitalisierung aneignen müssten, die der Würfel aktuell noch nicht abbildet.

Zukünftiger Stellenwert der kaufmännischen Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt

Die verschiedenen Sichtweisen der Experten könnten darstellen, ob sie die kaufmännische Grundbildung nach wie vor als zukunftsfähig einschätzen.

3.2.4 Datenauswertungsmethode

Die Experteninterviews wurden im Dialekt geführt und allesamt für die Transkription in Schriftsprache übersetzt, wobei Satzbaufehler behoben wurden und der Stil geglättet wurde (Mayring, 2002, S. 91). Berger (2016, S. 135) hebt hervor, dass sich das Transkribieren von Dialekt sehr schwierig gestalten kann. Um den Bedeutungsgehalt nicht zu verändern, werden Schlüsselwörter im Dialekt belassen. Im Anhang dieser Arbeit befinden sich die Auszüge der jeweiligen geglätteten Transkriptionen (Anhang D.2). Die Tonaufnahmen werden von der Autorin separat aufbewahrt. Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit ist eines der bedeutsamsten Kriterien; es wird mittels Anwendung kodifizierter, vereinheitlichter Verfahren erleichtert (Berger, 2016, S. 129). Bei der Extraktion der transkribierten Daten wurden jene Informationen beschafft, die für die Beantwortung der drei forschungsleitenden Fragen relevant sind. Diese wurden entsprechend klassifiziert. Für das inhaltsanalytische Verfahren wurde die Software *MAXQDA* unterstützend eingesetzt (Anhang A).

3.3 Quantitative Forschungsmethode anhand schriftlicher Befragung

Im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit wurde die quantitative schriftliche Befragung als zweite Forschungsmethode angewendet. Anhand dieser Befragung sollte die Sichtweise von Absolventen der kaufmännischen Ausbildung empirisch beleuchtet werden. Weiter wurden ausgewählte Fragen aus der schriftlichen Befragung auch den Experten gestellt, um einen direkten Vergleich zwischen den Antworten der beiden Gruppen ziehen zu können (Anhang D.3).

3.3.1 Schriftliche Befragung: Absolventenperspektive

Die Absolventen haben sich für diese Grundbildung auf der zweiten Sekundarstufe entschieden, das Fähigkeitszeugnis erfolgreich erworben und stehen nun im Erwerbsleben oder haben eine andere Anschlussmöglichkeit im Bildungssystem gewählt. Um möglichst viele Personen zu erreichen, wurde die in dieser Arbeit erhobene schriftliche Befragung internetgestützt (Online-Befragung) durchgeführt. Die Erhebungsphase fand im Zeitraum von Mitte März bis Mitte April 2019 statt.

Festlegung von Kriterien für die Auswahl der Befragten

Bereits zu Beginn der Erarbeitung dieser Bachelorarbeit war davon auszugehen, dass eine mögliche Herausforderung darin bestehen könnte, Absolventen der kaufmännischen Ausbildung aus unterschiedlichen Branchen zu finden. Trotz dieser Schwierigkeit hat sich die Autorin aufgrund der höheren Vergleichbarkeit dazu entschieden, gewisse Kriterien zur Auswahl der befragten Personen festzulegen. In nachfolgender Tabelle 3.1 sind diese Auswahlkriterien der Befragten visualisiert:

Tabelle 3.1: Auswahlkriterien Absolventen

Kriterium 1	Absolventen der kaufmännischen Ausbildung
Kriterium 2	Absolventen der betrieblich organisierten Grundbildung
Kriterium 3	Fähigkeitszeugnis wurde nach 2012 erlangt
Kriterium 4	Einbezug aller Ausbildungs- und Prüfungsbranchen

Die Fragestellungen wurden im Kontext der kaufmännischen Ausbildung gestellt, weshalb ausschliesslich ehemalige Auszubildende dieser Ausbildung in die Befragung aufgenommen wurden. Die Absolventen der schulisch organisierten Grundbildung sind nicht Teil der Stichprobe, da der Fokus im Rahmen dieser Bachelorarbeit ausschliesslich auf der betrieblich organisierten Grundbildung liegt. Es wurde zudem berücksichtigt, dass die kaufmännische Ausbildung im Jahr 2012 umfassend reformiert wurde. Entsprechend wurden Personen befragt, die ihr Fähigkeitszeugnis nach der Reform erworben haben. Ein weiteres Kriterium ist der Einbezug möglichst aller Ausbildungs- und Prüfungsbranchen, da mit der Arbeit keine branchenspezifische Untersuchung verfolgt wird. Um Zugang zu den Probanden zu erhalten, hat die Autorin vier Berufsfachschulen aus dem Kanton Zürich und dem Kanton St. Gallen kontaktiert, wovon zwei Berufsfachschulen die Unterstützung zugesichert haben.

Pretest des Fragebogens

Vor der eigentlichen Hauptuntersuchung wurde das entwickelte Erhebungsinstrument hinsichtlich Anwendbarkeit, Vollständigkeit, Qualität und zeitlicher Bearbeitungsdauer geprüft (Raithel, 2008, S. 63). Das Instrument wurde einer Gruppe von zwei Merkmalsträgern vorgelegt, was der 1%igen Stichprobe nach Friedrichs entspricht (1990, S. 245). Die aus den Pretests erhaltenen Informationen wurden bewertet und der Fragebogen wurde modifiziert, um ein qualitativ hochwertiges Instrument für die empirische Erhebung einzusetzen.

Struktur des Fragebogens

Die Fragebogenkonstruktion bezieht sich gemäss Raithel (2008, S. 75) auf zwei Aspekte: zum einen auf die inhaltliche Gestaltung des Gesamtfragebogens – die sogenannten «Konstruktionskriterien» – und zum anderen auf die optische Aufbereitung, namentlich das Layout.

Für die Konstruktion des Fragebogens sollen thematische Blöcke festgelegt und zu jedem Bereich sollen mehrere Fragen gestellt werden (Raithel, 2008, S. 75). Das Layout des Fragebogens muss gemäss Raithel (2008, S. 77) so angelegt werden, dass keine formalen Schwierigkeiten bei der Bearbeitung des Fragebogens entstehen. Es wurden zwei verschiedene Tools hinsichtlich Layouts und Benutzerfreundlichkeit für den internetgestützten Fragebogen getestet. Sowohl die Handhabung auf dem Smartphone als auch am Computer wurden hierfür berücksichtigt. Schlussendlich fiel die Wahl aufgrund der einfachen Bedienoberfläche und der Benutzerfreundlichkeit für Smartphone-Nutzer auf die Online Software «umfrageonline.ch».

Der für diese Bachelorarbeit verwendete Fragebogen befindet sich im Anhang (E.1). Der Fragebogen beinhaltet 17 Fragen inklusive Abfrage der soziodemografischen Daten. Nachfolgend werden die Grundüberlegungen zu den jeweiligen Themenbereichen, an denen die Forschungsfragen orientiert sind, erläutert.

Einleitung

In einem einleitenden Text wird den Befragten der Forschungshintergrund dargelegt und die Teilnahme wird verdankt. Weiter ist die E-Mail-Adresse der Autorin für Rückfragen oder bei Interesse nach den Forschungsergebnissen für die befragten Personen hinterlegt. Bereits im einleitenden Text werden die Kriterien für die Auswahl der Stichprobe erläutert.

Rückblick auf die Ausbildung im kaufmännischen Berufsfeld

Der erste Frage-Block thematisiert die Ausbildung des Umfrageteilnehmers. Insbesondere die Kriterien (siehe Tabelle 3.1) werden hier abgefragt. Werden diese nicht erfüllt, wird die befragte Person mit Hinweis auf den einleitenden Text verdankt und zum Umfrageende weitergeleitet. Die Ausbildungs- und Prüfungsbranche wird in diesem Frageblock abgefragt, um zu gewährleisten, dass sich die Stichprobe aus Absolventen unterschiedlicher Branchen zusammensetzt.

Auswirkungen der Digitalisierung

In diesem Abschnitt wird insbesondere die Digitalisierung thematisiert. Beispielsweise werden die Umfrageteilnehmer gezielt danach gefragt, wie sie den Einfluss der Digitalisierung auf die kaufmännische Ausbildung wahrnehmen. Bewusst wird im Anschluss eine offene Frage zur Beurteilung gestellt, um mehr darüber in Erfahrung zu bringen.

Handlungskompetenzen

In dem nachfolgenden Abschnitt erfolgt eine Befassung mit dem Kern dieser Arbeit – den Handlungskompetenzen. In einem einleitenden Text wird den Befragten kurz erläutert, dass unter Handlungskompetenzen die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen verstanden werden. Die Absolventen der kaufmännischen Ausbildung beurteilen die Kompetenzen hinsichtlich der Bedeutsamkeit im digitalen Zeitalter. Unter bedeutenden Kompetenzen werden Schlüsselkompetenzen für das digitale Zeitalter verstanden. Dabei sind die Einschätzungen der Absolventen mit jenen der Experten zu vergleichen. Zusätzlich soll untersucht werden, wie umfassend sie sich nach Ende ihrer Ausbildungszeit auf die Arbeitswelt vorbereitet gefühlt haben und welche Kompetenzen ihnen allenfalls gefehlt haben.

Ausblick

Weiter wird mittels dieser Befragung die Einschätzung zum zukünftigen Stellenwert der kaufmännischen Ausbildung abgeholt. Von Interesse ist dabei die Sichtweise der Absolventen, die ursprünglich bewusst diese Grundbildung gewählt haben. Dabei wird unter anderem die kaufmännische Ausbildung mit der Informatikausbildung verglichen. Auch wird gezielt nach Möglichkeiten für die zukünftige Ausgestaltung der Ausbildung gefragt.

3.3.2 Schriftliche Befragung: Expertenperspektive

Neben der qualitativen Erhebung haben die elf Experten im Anschluss eine schriftliche Befragung bearbeitet und dabei die Kompetenzen des Kompetenzwürfels hinsichtlich der Bedeutsamkeit im digitalen Zeitalter bewertet. Weiter haben sie die Informatik- mit der kaufmännischen Ausbildung verglichen. Der dazugehörige Fragebogen befindet sich im Anhang (D.3). Die Befragung wurde wie bei den Absolventen onlinegestützt durchgeführt und beinhaltete die gleichen Fragestellungen, was die Vergleichbarkeit der Resultate unterstützt.

4 Empirische Erkenntnisse

In diesem Kapitel werden die qualitativ erhobenen Experteninterviews und die beiden quantitativen Befragungen disruptiv ausgewertet. Die empirischen Erkenntnisse aus Experten- und Absolventenperspektive werden wertfrei dargestellt, ohne eine Diskussion oder Interpretation vorzunehmen.

4.1 Erkenntnisse aus Expertenperspektive

Die Darstellung der Ergebnisse aus den qualitativen Experteninterviews orientiert sich an den drei forschungsleitenden Fragen (vgl. Kapitel 1.3), an welchen auch der Interviewleitfaden ausgerichtet ist. Die verfolgte Intention des jeweiligen Themenblocks wird einleitend kurz dargelegt. Für die ausführliche Beschreibung wird auf das Kapitel 3.2.3 verwiesen. Die quantitativ erhobenen Daten der Experten zum kaufmännischen Kompetenzwürfel werden im zweiten Themenblock ausgewertet und runden die Erhebung der damit verbundenen Forschungsfrage ab.

4.1.1 Themenblock 1: Auswirkungen der Digitalisierung

Nachdem die Experten eingangs erläutert haben, worin ihr Bezug zum Forschungsthema besteht, geht es im ersten Themenblock darum, welche Auswirkungen der Digitalisierung sich auf das Berufsbild und somit auch auf die kaufmännische Ausbildung ableiten lassen. Das inhaltsanalytische Verfahren ergab folgende Klassifikationen, die nachfolgend genauer erläutert werden:

- Routinetätigkeiten verschwinden
- Ausbildungsinhalte im ersten Lehrjahr sind betroffen
- Verlagerung der Tätigkeiten und zunehmende Komplexität
- Hohe Anforderung an Auszubildende, aber auch an Berufsbildner

- Herausforderung und Chance zugleich
- Neue Ausbildungsmodelle werden konzipiert
- Lehrstellenangebot wird zurückgehen
- Digitalisierung als nicht alleiniger Einflussfaktor

Routinetätigkeiten verschwinden

Zehn von elf Experten erwähnten explizit das Verschwinden von Routinetätigkeiten als Konsequenz der Digitalisierung. Kreyenbühl ist überzeugt, dass unkomplizierte Tätigkeiten verschwinden und quantitativ weniger Routinetätigkeiten von Kaufleuten ausgeführt werden (Kreyenbühl, Berufsinspektorin, D.2.7, persönliche Kommunikation, 15. März 2019)¹. Gemäss Wyss erfolgt Automatisierung insbesondere bei standardisierten Prozessen, bei denen der Verlauf nicht auf Expertenwissen basiert. Gerade bei der kaufmännischen Ausbildung könnten viele Tätigkeiten als standardisiert klassifiziert werden. (Wyss, Professor Hochschule Luzern, D.2.9, persönliche Kommunikation, 27. März 2019) Braun betonte, dass nicht nur automatisiert, sondern auch robotisiert werde. Roboter, die Kunden via Chat-Bots beraten oder Datenübertragungsarbeiten vornehmen, würden in Zukunft vermehrt Verwendung finden. (Braun, Branchenvertreter «Branche Privatversicherung», D.2.3, persönliche Kommunikation, 27. März 2019) Roos ist überzeugt, dass die kaufmännische Ausbildung direkt von künstlicher Intelligenz und autonomen System betroffen sein wird. Sehr vieles, was heute noch Handarbeit ist, werde zukünftig von Systemen übernommen. (Roos, Zukunftsforscher, D.2.8, persönliche Kommunikation, 7. März 2019) Bischof appellierte, dass das Bewusstsein darüber geschärft werden müsse. Administrative Tätigkeiten würden wegfallen und entsprechend dürften die Auszubildenden nicht mehr auf unkomplizierten, routinebasierten Tätigkeiten ausgebildet werden. (Bischof, «MEM-Branche», D.2.1, persönliche Kommunikation, 8. März 2019) Kraft verband die Routinetätigkeiten mit Lerninhalten für das erste Ausbildungsjahr. Der Wegfall stelle eine Herausforderung dar. (Kraft, Leiter Bildung Kaufmännischer Verband Schweiz, D.2.6, persönliche Kommunikation, 8. März 2019) Auch Kreyenbühl

¹Die Experteninterviews werden bei der erstmaligen Zitation APA-konform referenziert. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit umfassen nachfolgende Kurzbelege «Nachname» und «Anhangverweis». Auf den Vermerk «persönliche Kommunikation» und «Datum» wird verzichtet. Mit einem Klick auf den Buchstaben des Verweises gelangt der Leser direkt zum transkribierten Interview.

ist überzeugt, dass Auszubildende in Zukunft keine unkomplizierten Tätigkeiten mehr ausführen werden. Hier brauche es ein Umdenken. (Kreyenbühl, D.2.7)

Ausbildungsinhalte im ersten Lehrjahr sind betroffen

Die Auszubildenden fassen zu Beginn des ersten Ausbildungsjahres in der Arbeitswelt – einer neuen Umgebung – Fuss. Dabei sei es von Bedeutung, dass sie nicht bereits mit hochkomplexen Tätigkeiten konfrontiert würden. Ausgelöst vom Veränderungsprozess ‹Digitalisierung› würden neue Ausbildungsinhalte entstehen. Der Wegfall unkomplizierter Tätigkeiten stelle insbesondere für das erste Ausbildungsjahr eine Herausforderung dar. (Braun, D.2.3) Diese Tätigkeiten seien bedeutsame Ausbildungsinhalte für das Einstiegsjahr (anonymer Interviewpartner II, Branchenvertreter ‹Branche Öffentliche Verwaltung›, D.2.11, persönliche Kommunikation, 9. April 2019). Brändle erwähnte, dass Grossbanken zunehmend zu wenig Ausbildungsplätze für das erste Lehrjahr hätten. Sie könnten ihren Auszubildenden zu wenig Möglichkeiten bieten, die ihren Fähigkeiten entsprechen. Viele unkomplizierte Tätigkeiten seien heute bereits automatisiert oder durch die Digitalisierung zurück an den Kunden verlagert worden. (Brändle, Program Manager ‹Skills 4.0›, D.2.2, persönliche Kommunikation, 19. März 2019) Aus diesem Grund würden zwei Grossbanken das Pilotprojekt ‹BM-Fokus› starten, bei dem die Lernenden das erste Lehrjahr mit einem Schuljahr überbrücken und über ein ganzes Jahr hinweg die Berufsfachschule besuchen würden. Im Gegenzug würde die Anzahl der Schultage im zweiten und dritten Ausbildungsjahr abnehmen, wo sie wiederum genügend Ausbildungsplätze hätten. (Brändle, D.2.2) Wyss ist überzeugt, dass der Wegfall standardisierter Aufgaben nicht der Grund dafür ist, dass es nicht mehr möglich sein wird, Schüler zu Kaufleuten auszubilden. Von Bedeutung erscheint Wyss aber, dass sich die Ausbildungsinhalte der kaufmännischen Ausbildung verändern. (Wyss, D.2.9)

Verlagerung der Tätigkeiten und zunehmende Komplexität

Ein Beruf bestehe aus einem Bündel an Tätigkeiten, worin sich die Digitalisierung im Einzelnen konkretisiere. Digitale Technologien und Werkzeuge würden helfen, Aktivitäten innerhalb eines Berufsbildes zu substituieren. (Holtsch, Institutsleiterin ‹Institut für Professionsforschung und Kompetenzentwicklung›, D.2.5, persönliche Kommunikation, 26. März 2019) Kreyenbühl ist der Meinung, dass die Tätigkeiten losgelöst von den routinegeprägten Prozessen spannender und anspruchsvoller

werden (Kreyenbühl, D.2.7). Gemäss Brändle werde es weniger ausführende Tätigkeiten geben, sondern viel mehr koordinierende, analytische und strategische Aufgaben. Entsprechend würden die Aufgabentätigkeiten in der kaufmännischen Grundbildung komplexer. (Brändle, D.2.2) Düsel benannte in diesem Zusammenhang, dass sich Kunden die grundlegenden Informationen zunehmend selbst beschaffen würden. Dies wiederum fordere den kaufmännischen Beruf heraus, denn der Beratungsprozess werde komplexer. (Düsel, Branchenvertreterin «Branche Bank», D.2.4, persönliche Kommunikation, 12. März 2019) Die Kundenberatung werde sich auf komplexere Beratungssituationen beziehen, bei denen es keine linearen Lösungen gebe (Holtsch, D.2.5). Auch Wyss erwähnte, dass sich die Tätigkeiten und somit das Berufsbild verändern würden. Diese Veränderung finde aber nicht von heute auf morgen statt (Wyss, D.2.9). Roos betonte in diesem Zusammenhang die Bedeutsamkeit davon, dass Veränderungen jetzt erkannt würden und dass das Tätigkeits-Portfolio angepasst werde (Roos, D.2.8).

Hohe Anforderungen an Auszubildende, aber auch an Berufsbildner

Durch die zunehmende Komplexität würden sich auch die Anforderungen an die Schüler verändern. Brändle ist überzeugt, dass künftig leistungsstarke Schüler noch gefragter sein werden. (Brändle, D.2.2) Auch Wyss ist dieser Meinung und sieht im Berufsbild «Kaufrau/Kaufmann» zunehmend einen Wissensarbeiter bzw. eine Wissensarbeiterin (Wyss, D.2.9). Die Experten sind sich einig, dass sich nicht nur die Anforderungen gegenüber den Schülern, sondern auch gegenüber den Berufsbildnern erhöhen werden. Sie seien es schlussendlich, die die Auszubildenden in komplexen Tätigkeiten ausbilden und eng begleiten würden (Brändle, D.2.2 & Kreyenbühl, D.2.7). Der Nachwuchs werde in die schnelllebige Welt hineingeboren und mit der Digitalisierung sozialisiert, die hingegen Berufsbildnern und Praxisbildnern mehr Mühe bereite. Brändle erachtet es als bedeutsam, alle Beteiligten der Berufsbildung in diesen Wandel miteinzubeziehen (Brändle, D.2.2).

Herausforderung und Chance zugleich

Tätigkeiten werden automatisiert und Prozesse optimiert. Neun Experten sehen im Zusammenhang mit der Digitalisierung auch Chancen und haben dies im Gesprächsverlauf ausdrücklich erwähnt. Roos meinte, dass sich wiederum neue Chancen für das Berufsbild ergeben würden, indem die kaufmännische Tätigkeit von vielen Routinetätigkeiten entlastet werde (Roos, D.2.8). Dadurch sei es möglich, sich auf andere Tätigkeiten zu fokussieren und diese weiterzuentwickeln (Brändle, D.2.2). Die Digitalisierung vereinfache die Zusammenarbeit und, auf die Ausbildung bezogen, könne sie zudem den Lernprozess positiv unterstützen, sofern die neuen Technologien methodisch und didaktisch korrekt eingesetzt würden (Brändle, D.2.2). Bischof findet den angemessenen Umgang und den gewinnbringenden Einsatz der Digitalisierung zentral. Werde dies erreicht, bringe es auch viele positive Aspekte für die kaufmännische Ausbildung mit sich. (Bischof, D.2.1) Auch Kraft betrachtet die Digitalisierung primär als Chance und ist überzeugt, dass es bedeutsam sei, diese zu ergreifen und die kaufmännische Ausbildung weiterzuentwickeln (Kraft, D.2.6).

Neue Ausbildungsmodelle werden konzipiert

Der Experte als Vertreter des Verbundpartners ‹Bund› betonte, dass die Qualität und die Eigenverantwortung der Lernorte immer bedeutsamer werden. Sie müssten autonom dafür sorgen, dass die Auszubildenden die neuesten Technologien und Verfahren kennenlernen würden. (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner ‹Bund›, D.2.10, persönliche Kommunikation, 9. April 2019) Zwei Branchenvertreter hätten bereits gehandelt und wollten mit ihren Ausbildungsmodellen neue Akzente im kaufmännischen Bereich setzen und die Ausbildung auf die Zukunft vorbereiten. Düsel stellte die neuen Aspekte des neuen KV-Curriculums vor. Die Auszubildenden hätten kürzere, alternierende Einsätze und würden Theorie und Praxis optimal verbinden. Der Fokus werde neu auf die gesamte Wertschöpfungskette gesetzt. Düsel betonte die Bedeutsamkeit davon, dass sich die Auszubildenden ein umfassendes Prozessverständnis aneignen. Durch die Digitalisierung würde die Anzahl der Arbeitsplätze von Einstiegsberufsbildern im klassischen Bankwesen, sprich am Schalter oder im Backoffice, abnehmen. Dank einem Wunscheinsatz erhielten die kaufmännischen Auszubildenden im Abschlussjahr die Möglichkeit, ihren Horizont zu erweitern, um nach der Ausbildung in einem anderen Bereich auch ausserhalb der klassischen bankspezifischen Tätigkeiten eine Festanstellung anzu-

treten. (Düsel, D.2.4) Bischof, als Vertreter der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie, will mit dem Ausbildungsmodell ‹KV 4.0› die kaufmännische Ausbildung ins digitale Zeitalter führen. Das Modell sei aktuell noch in der Projektphase und werde erprobt. Die Ausbildung werde um ein Jahr verlängert und finde damit Zeit, die Auszubildenden im Umgang mit digitalen Medien gezielter zu schulen. Zudem würden diese die Möglichkeit erhalten, ein grösseres Projekt für ein Start-up-Unternehmen in eigener Leitung umzusetzen. Hierfür würden sie zwei Wochen im Bereich ‹Projekt-Management› geschult werden. Zur Ausbildung gehöre auch ein Praxisjahr, in dem sie in einem fremden Beruf arbeiten und dadurch die Gelegenheit erhalten würden, das Geschäft ihrer Kunden kennenzulernen. Zudem würden sie einen Sprachaufenthalt mit Praktikum absolvieren und die Gelegenheit erhalten, im Ausland Erfahrungen zu sammeln. (Bischof, D.2.1)

Angebot an Ausbildungsplätze wird zurückgehen

Die Hälfte der befragten Experten ist überzeugt, dass künftig weniger Kaufleute auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt und folglich weniger Ausbildungsplätze angeboten werden. Bischof begründet den Rückgang damit, dass sich kaufmännische Tätigkeiten in Zukunft reduzieren würden. (Bischof, D.2.1) Auch Zukunftsforscher Roos ist der Meinung, dass im kaufmännischen Bereich weniger Arbeitskräfte nachgefragt würden (Roos, D.2.8). Derselben Überzeugung ist auch Wyss, der aufgrund der Berufsbildveränderung davon ausgeht, dass der Schweizer Arbeitsmarkt immer weniger kaufmännische Angestellte nachfragen werde (Wyss, D.2.9). In der Praxis mache sich dies in der Versicherungsbranche bereits bemerkbar. So habe Braun auf Ausbildungsbeginn 2019 bewusst weniger kaufmännische Auszubildende rekrutiert (Braun, D.2.3). Auch die Expertin, die anonym zitiert werden möchte, berichtete aus ihrer Zeit bei einer Versicherung, dass sie aufgrund der technologischen Entwicklungen bewusst weniger Ausbildungsplätze in diesem Bereich ausgeschrieben hätten (anonymer Interviewpartner II, Branchenvertreter, D.2.11). Braun bestätigte, dass die Versicherung von den Möglichkeiten der Digitalisierung profitieren wolle, um die Effizienz zu steigern und dem Kostendruck mittels Personaleinsparung entgegenzuwirken. Sie hätten sich bereits gefragt, ob die kaufmännische Ausbildung von einer anderen Ausbildungsvariante verdrängt werde, wie beispielsweise von Programmen für Mittelschul- und Hochschulabsolventen. (Braun, D.2.3) Bei der Branche ‹öffentliche Verwaltung› hingegen sei die Reduktion der Lehrstellen aktuell kein Thema. (anonymer Interviewpartner II, Branchenvertreter, D.2.11) Im Unterschied zur Ver-

sicherungsbranche seien auf der öffentlichen Verwaltung noch nicht viele Prozesse durch die Digitalisierung verschwunden (anonymer Interviewpartner II, Branchenvertreter, D.2.11). Vier weitere Experten erwähnten zwar die Ausbildungsplätze im kaufmännischen Bereich, konnten diesbezüglich aber keine Annahme treffen. Sie erwähnten in diesem Zusammenhang das aktuelle Reformprojekt, wovon das Lehrstellenangebot gemäss ihren Aussagen in einer direkten Abhängigkeit stehe (Brändle, D.2.2, Kreyenbühl, D.2.7, Kraft, D.2.6 & anonymer Interviewpartner II, Branchenvertreter, D.2.11).

Digitalisierung als nicht alleiniger Einflussfaktor

Braun ist überzeugt, dass sich die kaufmännische Ausbildung im Zuge der Digitalisierung verändern wird. Neben der Digitalisierung nannte er auch «Offshoring» als ökonomischen Einflussfaktor. (Braun, D.2.3) Auch Kraft betonte, dass die Digitalisierung einen Trend unter vielen darstelle. Neben der Globalisierung nannte er auch die Auswirkungen von flacheren Hierarchien. Viele Einflussfaktoren würden aktuell parallel laufen und hätten schlussendlich einen Einfluss auf die kaufmännische Ausbildung. (Kraft, D.2.6) Ein weiterer Experte brachte den gesellschaftlichen Einflussfaktor «Dienstleistungsgesellschaft» zum Ausdruck. In den 70er-Jahren hätten in der Industrie und im Gewerbe genauso viele Arbeitnehmer wie im Dienstleistungssektor gearbeitet; 50 Jahre später würden rund 75 % der Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor arbeiten. Die berufliche Grundbildung, die traditionell als gewerblich-technisch gelte, habe dies unbeschädigt überstanden und sei nach wie vor sehr erfolgreich. (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner «Bund», D.2.10) Auch Braun betonte, dass der Dienstleistungssektor der stärkste Wirtschaftszweig in der Schweiz sei und dass dieser Trend anhalten werde. Diesen Einflussfaktor bewertete er als positiv für die dienstleistungsorientierte kaufmännische Ausbildung. (Braun, D.2.3)

4.1.2 Themenblock 2: Kompetenzen im digitalen Zeitalter

Der zweite Themenblock orientiert sich am kaufmännischen Kompetenzmodell. Weiter werden die Kompetenzen zusammengefasst, die laut Experten durch die Auswirkungen der Digitalisierung an Bedeutung gewinnen werden, im Würfel aber noch nicht explizit erwähnt sind.

Kaufmännischer Kompetenzwürfel

Diese Abbildung 4.1 verdeutlicht, welchen Kompetenzbereich die Experten im Hinblick auf die Frage, auf welchen Bereich die Digitalisierung den grössten Einfluss habe, zuerst genannt haben. Zwei Experten konnten sich auf keinen Kompetenzbereich festlegen.

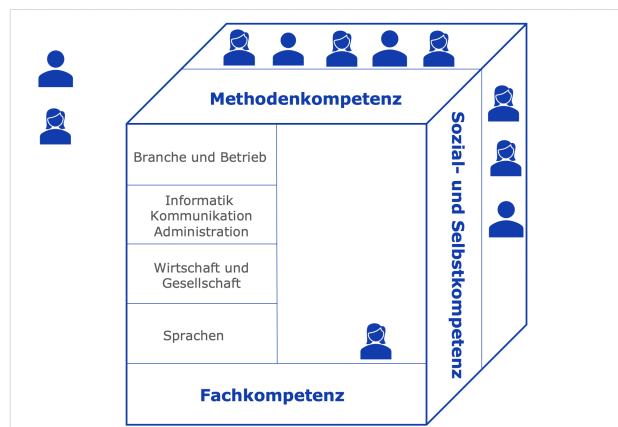


Abbildung 4.1: Experteneinschätzung Kompetenzbereich

Einfluss der Digitalisierung auf die Methodenkompetenzen

Düsel empfindet die grösste Umstellung aufgrund der Digitalisierung in der Methodenkompetenz. «Bring your own Device» werde zunehmend bedeutsamer. Die Auszubildenden würden ein Notebook erhalten und es in verschiedenen Lernorten einsetzen. (Düsel, D.2.4) Auch Brändle betonte in diesem Zusammenhang den Umgang mit den digitalen Tools, und dass dieser gezielt geschult werden müsse. Weiter hob sie hervor, dass es von Bedeutung sei, sich geeignete Methoden anzueignen, um in der schnelllebigen Welt zu bestehen, und dass die Veränderungen nicht überfordern müssten, sondern als Chance betrachtet werden könnten. (Brändle, D.2.2) Die Methodenkompetenz «erfolgreiches Beraten und Verhandeln» werde ebenfalls

von der Digitalisierung direkt beeinflusst. Maschinen könnten Standardberatungen übernehmen. Roos verdeutlichte dies am Beispiel eines Chat-Bots, der für eine Versicherung Zusatzversicherungen verkaufe. Es seien 70 % der Abschlüsse der künstlichen Intelligenz zuzuschreiben. Bei 30 % habe der Bot aufgrund der Komplexität den Kunden an einen menschlichen Berater weitergeleitet. Seit die Versicherung diesen Bot in Betrieb habe, habe sie zwei Drittel mehr Zusatzversicherungen verkauft. (Roos, D.2.8) Brändle betonte, dass unkomplizierte Prozesse direkt vom Kunden selbst abgewickelt würden und verdeutlichte dies am Beispiel der Kontoeröffnung. Auch sie bevorzuge für ein Standardkonto direkt das Online-Banking und eröffne das Konto direkt über diesen Kanal. Kauflleute müssten den Umgang mit diesen Tools und Kanälen lernen, denn es werde nicht nur über den persönlichen Kanal beraten, sondern vermehrt auch über digitale Kanäle, wie beispielsweise per Videotelefonie via Skype. (Brändle, D.2.2) Auch Roos ist der Meinung, dass im Bereich der Methodenkompetenz die Unterstützung durch intelligente Systeme zunehmen und dass sich dieser Kompetenzbereich entsprechend verändern werde. (Roos, D.2.8) Die Tabelle 4.1 fasst die Erkenntnisse zum Methodenkompetenzbereich zusammen.

Tabelle 4.1: Expertenerkenntnisse Methodenkompetenzbereich

Methodenkompetenz	
Effizientes und systematisches Arbeiten	Kreyenbühl ist überzeugt, dass die Kompetenz ›effizientes und systematisches Arbeiten‹ auch in einer automatisierten Arbeitswelt von Bedeutung ist. Die Arbeitszeit solle effizient genutzt werden, egal ob eine Maschine unterstützt oder nicht (Kreyenbühl, D.2.7). Für Kraft ist in diesem Zusammenhang relevant, wie die digitalen Tools eingesetzt werden, um die höchste Effizienz zu erreichen (Kraft, D.2.6). Nach Meinung von Braun kann das effiziente Arbeiten von keinem System abgenommen, sondern lediglich maschinell unterstützt werden (Braun, D.2.3). Diese Kompetenz gehe auch in den Bereich des Selbstmanagements, also dahin, wie sich jemand organisiert (Brändle, D.2.2).

Methodenkompetenz	
Vernetztes Denken und Handeln	Diese Kompetenz wird im digitalen Zeitalter gemäss Brändle besonders bedeutsam und werde bereits heute während der kaufmännischen Grundbildung erworben, da die Ausbildung sehr generalistisch ausgerichtet sei. Die Tätigkeiten würden komplexer und die Berücksichtigung verschiedenster Schnittstellen werde bedeutsamer. (Brändle, D.2.2)
Erfolgreiches Beraten und Verhandeln	Dieser Kompetenzbereich werde infolge der Digitalisierung stärker gewichtet. Der Mensch könne sich von der Maschine über die Empathie im direkten Kundenkontakt abheben. Gemäss Roos ist die künstliche Intelligenz im Argumentieren und Debattieren überlegen. Die Argumente seien informativer. Gehe es aber um das Überzeugen, sei und bleibe der Mensch im Vorteil, so Roos. Der Mensch sei in der Wirkung überzeugender als es eine Maschine sein könne. (Roos, D.2.8)
Wirksames Präsentieren	Wirksames Präsentieren sei eine Kompetenz, die auch in Zukunft an Bedeutung gewinne (Kreyenbühl, D.2.7). Im Kontext mit der Digitalisierung sei der Einsatz digitaler Medien noch verstärkt zu fördern. Hier muss sich der Mensch gemäss Roos mit Kommunikation und Überzeugung abheben. (Roos, D.2.8)

Bedeutsamkeit der Methodenkompetenzen im digitalen Zeitalter

Die Experten beurteilten die Methodenkompetenz vom kaufmännischen Kompetenzwürfel hinsichtlich der Bedeutsamkeit im digitalen Zeitalter (siehe Abbildung 4.2):

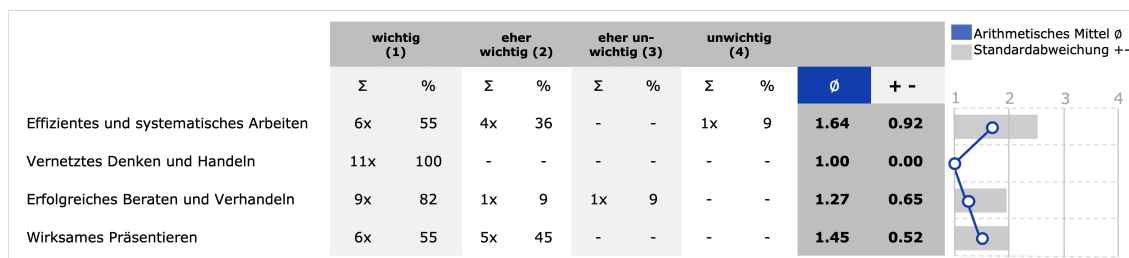


Abbildung 4.2: Expertenbeurteilung der Methodenkompetenzen

Ausnahmslos einig sind sich die Experten bei der Kompetenz «vernetztes Denken und Handeln». Alle elf Experten sind der Meinung, dass das vernetzte Denken und Handeln auch im digitalen Zeitalter von Bedeutung sein werde. Obwohl der Bereich «effizientes und systematisches Arbeiten» die höchste Standardabweichung aufweist, sind sich die Experten weitgehend einig, dass diese Kompetenz «wichtig» resp. «eher wichtig» bleibe. Der Ausreisser, dass diese Fähigkeit in Zukunft «unwichtig» werde, ist lediglich auf eine Expertenantwort zurückzuführen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle vier Teilfähigkeiten der Methodenkompetenz gemäss den befragten Experten im Zuge der Digitalisierung an Bedeutung gewinnen werden.

Einfluss der Digitalisierung auf die Sozial- und Selbstkompetenzen

Nach Experte Bischof hat die Digitalisierung auf den Kompetenzbereich «Sozial- und Selbstkompetenz» am meisten Einfluss, denn durch die Digitalisierung würden die sozialen Kompetenzen an Bedeutung gewinnen. Persönliche Kontakte könnten nicht automatisiert werden, weshalb dieser Kompetenzbereich im digitalen Zeitalter im Zentrum stehe. (Bischof, D.2.1) Die Digitalisierung habe insofern einen Einfluss, weil durch die Digitalisierung dieser Kompetenzbereich stärker gewichtet werde (Kreyenbühl, D.2.7). Für Roos stellt dieser Kompetenzbereich ein Zukunftsgebiet dar (Roos, D.2.8). Die Maschine sei zur Konkurrenz geworden. In der Interaktion und Empathie seien die Menschen der Maschine überlegen. Die Kompetenzen der Sozial- und Selbstkompetenzen bleiben gemäss Brändle allesamt bedeutsam. (Brändle, D.2.2) Kein Experte hat diesen Kompetenzbereich im Hinblick auf die Digitalisierung relativiert. Die Tabelle 4.2 fasst die Erkenntnisse zum Sozial- und Selbstkompetenzbereich zusammen.

Tabelle 4.2: Expertenerkenntnisse Sozial- und Selbstkompetenzbereich

Sozial- und Selbstkompetenz	
Leistungsbereitschaft	Die Leistungsbereitschaft und die damit verbundene Eigenverantwortung würden zunehmen und auch in Zukunft unerlässlich sein (Kreyenbühl, D.2.7).
Kommunikationsfähigkeit	Heute finde im kaufmännischen Beruf noch vieles im direkten Kontakt statt. Die Auszubildenden müssten viel mehr lernen, anders zu kommunizieren und die digitalen Kanäle hierfür zu nutzen. (Wyss, D.2.9) Düsel ist derselben Meinung und hob die verschiedenen Kommunikationskanäle, wie beispielsweise die Chat-Funktion, Web-based E-Mail oder Skype-Videotelefonie hervor (Düsel, D.2.4).
Teamfähigkeit	Es gebe bereits virtuelle Teams und entsprechend ändere sich auch die Art, innerhalb von Teams zu arbeiten (anonymer Interviewpartner II, Branchenvertreter, D.2.11). Das Arbeiten in übergeordneten Teams werde zukünftig bedeutsamer (Brändle, D.2.2).
Umgangsformen	Kraft findet, dass der Punkt ‹Umgangsformen› künftig nicht separat aufgeführt werden müsse (Kraft, D.2.6). Wyss ist aber überzeugt, dass Kaufleute nach wie vor über angemessene Umgangsformen verfügen müssten (Wyss, D.2.9).
Lernfähigkeit	Der Wandel sei schnell und die Lernfähigkeit zentral. Kaufleute müssten wissbegierig und lernbereit bleiben. Die kaufmännische Ausbildung allein reiche bereits heute nicht mehr aus. Diese Kompetenz bleibe bedeutsam, sodass Neues schnell angeeignet werden könne. (Roos, D.2.8)
Ökologisches Bewusstsein	Das ökologische Bewusstsein werde heute als separater Punkt gesondert aufgeführt, solle gemäss Kraft aber vielmehr in die jeweiligen Handlungskompetenzen einfließen (Kraft, D.2.6). Gerade in der heutigen Zeit würden oftmals öffentliche Debatten in Bezug auf das ökologische Bewusstsein stattfinden (Kreyenbühl, D.2.7).

Bedeutsamkeit der Sozial- und Selbstkompetenzen im digitalen Zeitalter

Auch der Kompetenzbereich ‹Sozial- und Selbstkompetenz› wurde von den Experten hinsichtlich seiner Bedeutsamkeit im Zeitalter der Digitalisierung bewertet. In Abbildung 4.3 sind die Ergebnisse dargestellt:

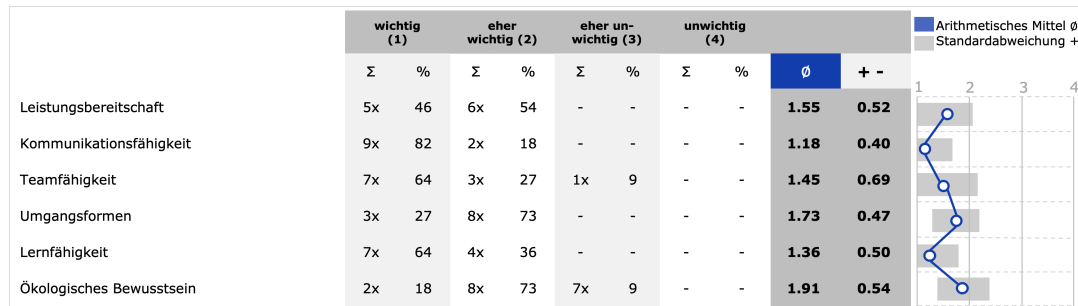


Abbildung 4.3: Expertenbeurteilung der Sozial- und Selbstkompetenzen

Die kleinste Standardabweichung und somit die höchste Übereinstimmung ist im Bereich der Kommunikationsfähigkeit zu finden. Neun Experten bewerteten diese Kompetenz im Zeitalter der Digitalisierung als ‹wichtig›, zwei als ‹eher wichtig›. Das arithmetische Mittel der Kompetenzen bewegt sich, wie in Abbildung 4.3 gezeigt, zwischen ‹wichtig› (1.18: Kommunikationsfähigkeit) und ‹eher wichtig› (1.91: ökologisches Bewusstsein).

Einfluss der Digitalisierung auf die Fachkompetenzen

Wyss ist überzeugt, dass sich die Prozesse im Fachkompetenzbereich verändern werden (Wyss, D.2.9). Gewisse Tätigkeiten würden automatisiert, was dazu führe, dass neue Tätigkeiten entstehen oder andere verstärkt würden (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner ‹Bund›, D.2.10). Dies führe unmittelbar dazu, dass andere Fachkompetenzen nachgefragt würden (Braun, D.2.3). Hinsichtlich dieser acht Richtziele gebe es in der praktischen Umsetzung innerhalb der Branchen grosse Unterschiede. Weiter sei es entscheidend, ob die kaufmännische Ausbildung in einem Klein- oder Grossbetrieb absolviert werde. Vorwiegend kleine Betriebe würden die Tätigkeiten nach den acht Richtzielen ausführen und hätte sehr wenig digitalisiert. Für Grossbetriebe hätten diese Richtziele nicht mehr dieselbe Relevanz (Braun, D.2.3). Im Bereich der fachlichen Kompetenz werde es immer Anpassungen geben. Ausbildungsbetriebe würden ihre Ausbildung ihrem Geschäftsmodell anpassen (Kraft, D.2.6). Die Richtziele seien sehr generalistisch formuliert. Brändle fasste

zusammen, dass die Schlagwörter ‹ausführen›, ‹ausüben› und ‹Administration› zu häufig aufgegriffen würden (Brändle, D.2.2). Auch nach Roos sind die acht Richtziele zu sehr auf Routinetätigkeiten ausgerichtet (Roos, D.2.8). Im Vergleich zu den Geisteswissenschaften weise das Wissen im Wirtschaftsbereich eine verkürzte Haltbarkeit auf. Neue Modelle und neue Ansichten der Gesellschaft müssten stets berücksichtigt werden. Aus diesem Grund geht Brändle davon aus, dass die Methodik, wie das Fachwissen erworben wird, bedeutender wird. Generelles Wissen sei abrufbar, umso bedeutsamer werde es, sich in einem Fachbereich zu spezialisieren. (Brändle, D.2.2) Die Tabelle 4.3 fasst die Erkenntnisse zum Fachkompetenzbereich zusammen.

Tabelle 4.3: Expertenerkenntnisse Fachkompetenzbereich

Fachkompetenz – Branche und Betrieb	
Material/Waren oder Dienstleistung bewirtschaften	Das Lager werde je nach technologischem Fortschritt innerhalb des Betriebs nicht mehr selbstständig geführt. Dennoch brauche es Kaufleute, die wüssten, wie diese Prozesse funktionierten. Der Wareneingang werde künftig weniger von Menschen ausgeführt, vielmehr brauche es Kaufleute, die den Prozess begleiten. Für diese Begleitung sei Fachkompetenz erforderlich. (Wyss, D.2.9) Der Ablauf dieses Richtziels werde bereits heute von der Digitalisierung sehr stark geprägt (Roos, D.2.8). Die gesamte Lagerbewirtschaftung sei hoch digitalisiert (Bischof, D.2.1).

Fachkompetenz – Branche und Betrieb	
Kunden beraten	Zunehmend würden Chat-Bots die Beratung übernehmen oder der Kunde beschaffe sich die Informationen selbst über das Netz. Die Akzeptanz dieser Bots sei eine Zeitfrage. Wyss ist überzeugt, dass Chat-Bots in ein paar Jahren eine Selbstverständlichkeit sein werden. (Wyss, D.2.9) Die künstliche Intelligenz hinter dem Bot werde immer besser und löse mit der Zeit immer mehr den Menschen in der Beratung von Standardfällen ab. Der kaufmännische Bereich werde unpersönlicher. Wyss ist der Meinung, dass der direkte Kundenkontakt abnehmen wird (Wyss, D.2.9). Roos geht davon aus, dass nur noch komplexe Beratungssituationen von Mensch zu Mensch abgehandelt werden (Roos, D.2.8).
Aufträge abwickeln	Dieses Richtziel sei sehr offen formuliert. Für Kraft gehört bereits das Abwickeln eines Projekts unter das dritte Richtziel. (Kraft, D.2.6) Durch die Digitalisierung werde dieses Ziel zunehmend verschwinden, wenn hierunter die reine Abwicklung von Aufträgen verstanden werde (Bischof, D.2.1).
Massnahmen des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit umsetzen	Dieses Ziel verfolge die Vermarktung eines Produkts, was sehr menschbezogen sei. Auch die Öffentlichkeitsarbeit sei sehr personenabhängig. Menschen würden polarisieren und oftmals seien Unternehmensskandale mit Personen und ihren Taten verknüpft. (Bischof, D.2.1) Dieses Richtziel bedürfe Kreativität und Intuition, wobei der Mensch der Maschine gegenüber im Vorteil sei (Roos, D.2.8).

Fachkompetenz – Branche und Betrieb	
Aufgaben der Personaladministration durchführen	Bei der Personaladministration habe sich bereits vieles verändert. Bewerbungen würden grösstenteils online eingereicht. (Wyss, D.2.9) Aufgrund der Digitalisierung würden in diesem Bereich künftig weniger Stellenprozente benötigt (Bischof, D.2.1). Braun betonte, dass grosse Ausbildungsbetriebe die Personaladministration längst nicht mehr selbst ausführen (Braun, D.2.3). Auch im Bereich Recruiting werde bereits heute sehr vieles automatisiert. Bei der Personalbetreuung und der Personalentwicklung bestehe wiederum eine grosse Chance für den Menschen. (Roos, D.2.8)
Finanzwirtschaftliche Prozesse ausführen	Insbesondere bei grossen Betrieben sei dieser Prozess ausgelagert und grösstenteils automatisiert. Kleinbetriebe hingegen würden dieses Richtziel im Alltag stark leben. (Braun, D.2.3)
Administrative und organisatorische Tätigkeiten ausüben	Administration komme im kaufmännischen Berufsbild noch zu häufig vor (Brändle, D.2.2). Administrative Tätigkeiten würden automatisiert und nicht mehr die gleiche Bedeutung haben (Wyss, D.2.9). Zukünftig würden diese Tätigkeiten noch stärker automatisiert und robotisiert (Bischof, D.2.1).
Kenntnisse über die eigene Branche und den Betrieb anwenden	Das fachliche Branchenwissen werde weiterhin eine grosse Bedeutung haben. Ob die kaufmännische Ausbildung auf einer Bank oder einer öffentlichen Verwaltung absolviert werde, sei ein grosser Unterschied. (Wyss, D.2.9) Auf dieses Richtziel habe die Digitalisierung nicht direkt einen Einfluss (Bischof, D.2.1). Aus diesem Ziel würden neue Geschäftsmodelle, neue Dienstleistungen oder Produkte resultieren, wozu es Unternehmergeist benötige (Roos, D.2.8).

Der Experte, der anonymisiert zitiert werden möchte, ist überzeugt, dass sich die administrativen Tätigkeiten bereits in der Vergangenheit stark gewandelt hätten. Der Beruf des Kaufmanns sei weit von der bisherigen Sekretariatsfunktion entfernt, die mit Tätigkeiten wie dem Abtippen eines Diktats gleichgesetzt werde. (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner ‹Bund›, D.2.10) Es würden Fortschritte stattfinden und die Prozesse würden sich zunehmend verknüpfen, sodass gewisse Schnittstellen verschwinden und andere wiederum entstehen würden. Durch den technologischen Fortschritt würden neue Kundenbedürfnisse entstehen, die es zu befriedigen und zu organisieren gelte. Hierfür brauche es den Menschen, denn die Maschine allein sei dazu nicht in der Lage. Die Prognosen der neuen Welt seien sehr optimistisch und auch hier gebe es Grenzen. In Zukunft werde die Begleitung der Systeme bestimmt eine zentrale Aufgabe für Kaufleute werden. (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner ‹Bund›, D.2.10)

Kreyenbühl erklärte, dass die acht Richtziele die 21 Branchen zusammenhalten würden. Ihrer Meinung nach sollte der Fokus künftig mehr auf Prozessen liegen, sodass ein Prozess innerhalb eines Unternehmens funktioniere und die kaufmännischen Auszubildenden die dafür nötigen Handlungskompetenzen erwerben könnten. Der Arbeitsprozess werde neu ins Zentrum gerückt, sodass die Auszubildenden das theoretische Wissen im prozessualen Kontakt anwenden könnten. (Kreyenbühl, D.2.7) Der Gesamtüberblick über alle Prozesse hinweg werde bedeutsamer. Die Komplexität nehme zu, wodurch die Kombination der drei Bereiche noch bedeutender werde. (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner ‹Bund›, D.2.10)

Bedeutsamkeit der Fachkompetenzen im digitalen Zeitalter

Bei den acht Kernkompetenzen des Fachkompetenzbereichs haben die Experten bewertet, ob diese in Zukunft bedeutsam bleiben oder eher unwesentlich werden. In Abbildung 4.4 wird verdeutlicht, dass die Experten in diesem Kompetenzbereich differenzierende Meinungen haben:

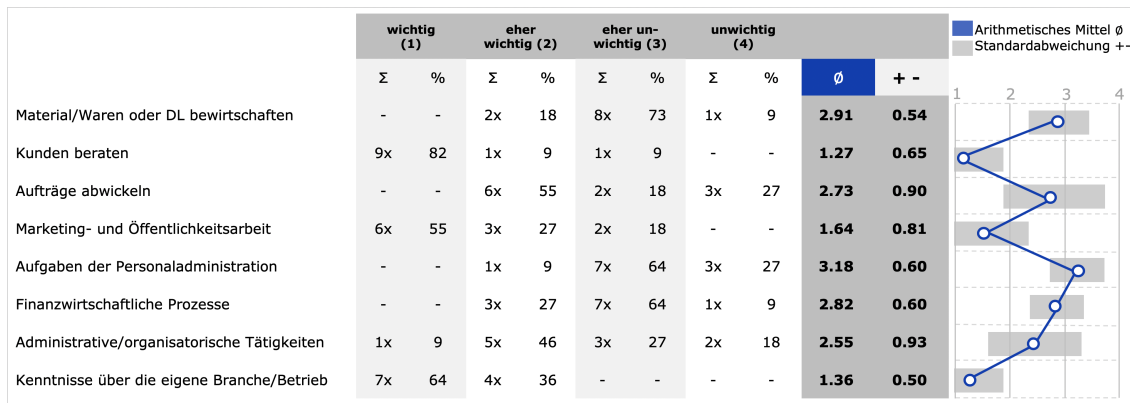


Abbildung 4.4: Expertenbeurteilung der Fachkompetenzen

Die Fachkompetenz ‹Kunden beraten› bewerteten 82 % der Experten auch im Zeitalter der Digitalisierung als ‹wichtig›. Die Kenntnisse über die eigene Branche und den Betrieb würden in Zukunft noch bedeutender werden. Keiner der elf Experten bewertete diese Kompetenz als ‹eher unwichtig› oder ‹unwichtig›. Aufgaben der Personaladministration bewerteten hingegen zehn von elf Experten als ‹eher unwichtig› bis ‹unwichtig›. Bei den Kompetenzen ‹administrative und organisatorische Tätigkeiten› und ‹Aufträge abwickeln› gehen die Expertenmeinungen weit auseinander, wie die Standardabweichungen aus Abbildung 4.4 verdeutlichen. Die Kompetenz ‹Material/Waren oder Dienstleistungen bewirtschaften› wurde einzig von den Vertretern aus Bundes- und Kantonsebene als ‹eher wichtig› bewertet. Das arithmetische Mittel beträgt hier 2.91, bei der zweitkleinsten Standardabweichung von 0.54.

Zukunftskompetenzen

Die befragten Experten haben neun Zukunftskompetenzen eruiert, die ihrer Meinung nach während der Grundausbildung in Anbetracht der Digitalisierung vermittelt werden müssten. Die Abbildung 4.5 verdeutlicht, welche Kompetenzen Stand heute auf dem Kompetenzwürfel noch nicht explizit aufgeführt werden:



Abbildung 4.5: Wordcloud ‹Zukunftskompetenzen›

Je grösser das Wort in der Abbildung 4.5, desto häufiger wurde diese Kompetenz von den Experten genannt. Nachfolgend werden die Zukunftskompetenzen beschrieben.

Digitalkompetenzen

Neun von elf Experten erachten es als ‹wichtig›, dass zukünftig vermehrt ‹Digitalkompetenzen› vermittelt werden. Wyss hat die Digitalkompetenzen untersucht und jedem Berufsbild die notwendigen digitalen Kompetenzen zugeordnet. Dabei standen die Kompetenzen im Vordergrund und nicht der dafür vorgesehene Lernort. Für Wyss handelt es sich hierbei nicht um eine Fachkompetenz, sondern um eine übergeordnete Querschnittskompetenz. (Wyss, D.2.9) Auch Roos kategorisiert die Digitalkompetenzen in diesen Kompetenzbereich. Für ihn geht es in Zukunft über Office-Anwenderkenntnisse hinaus. Kaufleute müssten die Funktionsweise autonomer Systeme und neuer Technologien verstehen. (Roos, D.2.8) Stand heute vermitteln die kaufmännische Ausbildung noch nicht die geforderten Digitalkompetenzen (Wyss, D.2.9). Die Branchenvertreter Düsel und Braun sehen im Bereich Digitalisierungsthemen Potenzial und hätten bei ihren Auszubildenden beobachtet, dass deren Kenntnisse lediglich bis zum oberflächlichen Umgang mit digitalen Tools reichen würden (Braun, D.2.3 & Düsel, D.2.4). Die Problematik liegt gemäss Wyss

darin, dass viele Ausbildungsbetriebe im Bereich der Digitalisierung selbst noch zu wenig fortgeschritten seien. Dies dürfe kein Hindernis dafür sein, dass den Auszubildenden die digitalen Kompetenzen nicht vermittelt würden. Gemäss Wyss müsse die Organisation der Arbeitswelt sicherstellen, dass den Auszubildenden die digitalen Kompetenzen unabhängig von der Infrastruktur und dem Digitalisierungsgrad der Ausbildungsbetriebe vermittelt würden. Könne das Wissen im Betrieb nicht erlangt werden, solle auf einen Verbundpartner zurückgegriffen werden, bei dem die Auszubildenden einen Einsatz während ihrer Ausbildung absolvieren könnten. (Wyss, D.2.9) Brändle betonte die berufsspezifischen digitalen Technologien und stützte ihre Aussage mit dem Beispiel aus der Ausbildungs- und Prüfungsbranche ‹Bank›. In dieser Branche brauche es in Zukunft vertieftes Wissen über den Umgang mit ‹Open Banking›, ‹FinTech› oder auch ‹Kryptowährungen›. (Brändle, D.2.2)

Prozessverständnis

Düsel ist der Meinung, dass in Zukunft vermehrt Kompetenzen nachgefragt würden, welche die gesamte Wertschöpfungskette betreffen. Das Verständnis der gesamten Wertschöpfung müsse während der Ausbildung vermittelt werden. (Düsel, D.2.4) Holtsch betonte, dass es auch bei automatisierten Tätigkeiten das dazugehörige Prozessverständnis brauche. Nur weil eine Tätigkeit automatisiert werde, heisse dies nicht, dass Kaufleute den Prozess nicht verstehen müssten. Sie würden das Wissen darüber brauchen, wie die automatisierten Tätigkeiten in die Kerntätigkeiten flössen. Nur so könnten zukünftige Kaufleute Prozesse begleiten. (Holtsch, D.2.5) Auch Kreyenbühl ist überzeugt, dass das prozessuale Wissen an Bedeutung gewinnt (Kreyenbühl, D.2.7). Aufgrund der zunehmenden Komplexität sei das betriebswirtschaftliche Prozesswissen bedeutsam (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner ‹Bund›, D.2.10).

Reflexionsfähigkeit

Die Reflexionsfähigkeit ist im heutigen Kompetenzwürfel unter ‹Sozial- und Selbstkompetenz› noch nicht explizit aufgeführt. Für Kreyenbühl ist diese Kompetenz in einem zukünftigen Kompetenzmodell unerlässlich (Kreyenbühl, D.2.7). Brändle sagte in diesem Zusammenhang, dass Auszubildende in der heutigen Welt dazu aufgefordert würden, lebenslang zu lernen. Was heute aktuell sei, könne morgen bereits überholt sein. Umso bedeutender werde es, sich selbst regelmässig zu reflektieren und diese Reflexionsfähigkeit stetig weiterzuentwickeln. (Brändle, D.2.2)

Verantwortungskompetenz

Brändle verbindet das Verantwortungsbewusstsein im Zusammenhang mit Präsenz auf Social-Media- oder Human-Resources-Plattformen. Bereits Auszubildende müssen Verantwortung dafür tragen, wie sie sich privat, aber auch als Arbeitnehmer virtuell präsentieren. (Brändle, D.2.2) Auch Kreyenbühl stuft ‹Verantwortungskompetenz› als zukünftig relevant ein, verbindet diese Kompetenz aber mit der Übernahme von Verantwortung im eigenen Lehr- und Lernprozess (Kreyenbühl, D.2.7).

Neuartiges und anpassungsfähiges Denken

Kraft nannte in diesem Zusammenhang das Stichwort ‹Change-Management› und meinte damit das für die sich ändernden Prozesse oder für Veränderungen innerhalb eines Umfelds erforderliche Denken. Zukünftig werde es umso bedeutender, Trends für das Unternehmen zu erkennen, aufzugreifen, kritisch zu hinterfragen und weiterzuverfolgen. (Kraft, D.2.6) Auch Düsel und Roos betonten, wie bedeutsam das kritische Denken im Zusammenhang mit Informationen und Resultaten zukünftig sein werde (Düsel, D.2.4 & Roos, D.2.8). Roos ergänzte, dass Kaufleute die Ergebnisse künstlicher Intelligenz nicht einfach akzeptieren dürften, sondern dass sie sie mit neuartigem Denken hinterfragen müssten (Roos, D.2.8). Kreyenbühl möchte, dass die Kreativität mehr gefördert wird, um Probleme mittels kreativen Lösungsansätzen zu bewältigen. Die Problemlösung nach einem linearen Schema werde immer weniger funktionieren; umso bedeutender werde das neuartige Denken. (Kreyenbühl, D.2.7)

Digital Literacy

Durch die grosse Informationsflut gewinnt die Kompetenz ‹Digital Literacy› an Bedeutung, so Brändle. Damit verbindet sie die Fähigkeit, mit einer grossen Menge an Daten umzugehen, wofür es logisches Denken brauche. (Brändle, D.2.2) Gemäss Wyss müssen Kaufleute vermehrt ein Verständnis dafür haben, wie sie mit Informationen umgehen, wie sie diese akkordieren und dank diesen Daten angemessene Entscheidungen herbeiführen können (Wyss, D.2.9). Auch Braun findet es bedeutsam, dass im Curriculum der Umgang mit Daten und Informationen ein grösseres Gewicht erhält. Dabei denke er an das Arbeiten mittels Datenbanken, was heute nicht gezielt im Ausbildungsplan aufgegriffen werde. (Braun, D.2.3) Der Experte auf Bundesebene erwähnte diese Kompetenz ebenfalls. Der Umgang, die Bündelung und die Aufbereitung von Informationen mittels verschiedener Medien seien im

kaufmännischen Bereich zentral. (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner «Bund», D.2.10)

Projektmanagement

Gemäss Brändle gewinnt «Projektmanagement», also das Arbeiten in Projektteams, an Bedeutung. Sie rief dazu auf, dass in der kaufmännischen Ausbildung im Betrieb das projektbasierte Lernen und Arbeiten innerhalb verschiedener Teams vermehrt gefördert wird. (Brändle, D.2.2) Auch Kraft ist der Meinung, dass Projektmanagement zukünftig bedeutsamer wird, wobei für die praxisorientierte Umsetzung im Ausbildungsbetrieb eine theoretische Basis erforderlich sei. Als Beispiel nannte Kraft einen Schweizer Ausbildungsbetrieb, der das Arbeiten in Projekten gezielt fördere und bei dem Auszubildende sich für die jeweiligen Projekte bewerben könnten. Um diesen Ansatz zu verfolgen, bedürfe es aber einer entsprechenden Betriebsgrösse. (Kraft, D.2.6)

Medienkompetenz

Kreyenbühl, Bischof und Brändle sind sich einig, dass die «Medienkompetenz» als Methodenkompetenz vermehrt gefördert und ins Curriculum integriert werden soll. Darunter verstehen sie die Medienaffinität, wie beispielsweise in Form des Drehens eines Kurzfilms für eine interaktive Präsentation oder für webbasierte Trainings. (Kreyenbühl, D.2.7, Bischof, D.2.1 & Brändle, D.2.2)

4.1.3 Themenblock 3: Zukünftiger Stellenwert der kaufmännischen Ausbildung

Der letzte Themenblock thematisiert den Stellenwert, den die kaufmännische Ausbildung im Schweizer Berufsbildungssystem den Experten zufolge im digitalen Zeitalter einnehmen kann. Das inhaltsanalytische Verfahren hat folgende Klassifikationen ergeben, die nachfolgend genauer erläutert werden:

- Podestplatz im Berufsbildungssystem ist nicht gesichert
- Abhängigkeit vom Reformprojekt
- Notwendigkeit der Flexibilisierung
- Schnittstellenmanager der Zukunft

Podestplatz im Berufsbildungssystem ist nicht gesichert

Vier Experten sind überzeugt, dass die kaufmännische Ausbildung auch im digitalen Zeitalter unverändert einen hohen Stellenwert geniessen wird (Brändle, D.2.2, Braun, D.2.3, Holtsch, D.2.5 & anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner «Bund», D.2.10). Braun stützt seine Argumentation mit der Aussage, dass die Schweiz vorwiegend im Dienstleistungssektor tätig sei und Kaufleute sich somit im stärksten Wirtschaftszweig bewegen würden (Braun, D.2.3). Kraft sieht den ersten Platz im Berufsbildungssystem zwar nicht als gesichert an, blickt der Zukunft aber optimistisch entgegen (Kraft, D.2.6). Bischof und Wyss sind ebenfalls positiv gestimmt, sofern die Kompetenzen der Zukunft vermittelt werden (Bischof, D.2.1 & Wyss, D.2.9). Für Kreyenbühl besteht hier eine direkte Abhängigkeit zum Reformprojekt (Kreyenbühl, D.2.7). Auch Düsel setzt viel auf das aktuelle Projekt, ist aber optimistisch eingestellt, was den zukünftigen Stellenwert betrifft (Düsel, D.2.4). Zukunftsforscher Roos und die Expertin, die anonym zitiert werden möchte, gehen davon aus, dass der Stellenwert der kaufmännischen Ausbildung abnehmen wird (Roos, D.2.8 & anonymer Interviewpartner II, Branchenvertreter, D.2.11). Die Branchenvertreterin setzt wiederum viel auf die Reformierung der Ausbildung (anonymer Interviewpartner II, Branchenvertreter, D.2.11). In diesem Zusammenhang betont sie, dass sich die 21 Ausbildungs- und Prüfungsbranchen und die jeweiligen Ausbildungsbetriebe stark differenzieren würden und dass es eine Herausforderung darstelle, die kaufmännische Grundbildung weiterhin als Gesamtpaket anzubieten (anonymer Interviewpartner II, Branchenvertreter, D.2.11).

Abhängigkeit vom Reformprojekt

Neun der elf befragten Experten erwähnten das aktuelle Reformprojekt «Kaufleute 2022» im Zusammenhang mit dem zukünftigen Stellenwert der kaufmännischen Ausbildung. Kraft betonte die Bedeutsamkeit und Dringlichkeit des Projekts. Das grösste Ziel dabei sei es, für alle Betriebe aus den 21 Ausbildungs- und Prüfungsbranchen die Attraktivität der kaufmännischen Grundbildung beizubehalten. Die reformierte Ausbildung müsse auf betriebliche Individualitäten hin übersetzbar sein. Um mittelfristig erfolgreich zu sein, bedürfe es grundlegender Änderungen innerhalb der Ausbildung. Ob sich das Reformprojekt im Jahr 2022 bewähren werde, bleibe bis zur Umsetzung offen. Kraft ist überzeugt, dass – wenn das Reformprojekt gelingt – die kaufmännische Ausbildung nach wie vor einen hohen Stellenwert geniessen wer-

de. (Kraft, D.2.6) Auch die befragte Expertin aus kantonaler Ebene schliesst sich der Aussage von Kraft an und setzt viel auf das Projekt (Kreyenbühl, D.2.7). Bischof ist sich angesichts der aktuellen Entwicklungen zufolge nicht sicher, ob das Projekt in dieser Form zielführend sei. Seine Skepsis begründet er damit, dass die Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen die Projektleitung einem externen Beratungsunternehmen übergeben habe, welches die Ausbildungsbetriebe aus der Praxis zu wenig im Prozess involvieren würde. (Bischof, D.2.1) Auch Düsel und Braun glauben nach heutigem Projektstand nicht, dass das Reformprojekt die kaufmännische Ausbildung revolutionieren wird (Düsel, D.2.4 & Braun, D.2.3).

Notwendigkeit der Flexibilisierung

Für Wyss dauert der gesamte Reformprozess zu lange. Bis die aktuelle Reform in der Praxis umgesetzt werde, hätte sich die Arbeitswelt längst wieder verändert und die Inhalte der neuen Ausbildung hätten bereits an Bedeutung verloren. Der Fünf-Jahres-Zyklus der Überprüfung sei zu lang. Er schätzt einen Überprüfungsrhythmus alle zwei, maximal drei Jahre als realistisch ein. Ansonsten werde das kaufmännische Berufsbild überholt und verliere zunehmend an Bedeutung. (Wyss, D.2.9) Auch Braun ist sich bewusst, dass eine Überprüfung alle fünf Jahre zu selten ist. Die Schwierigkeit, den Zyklus auf zwei bis drei Jahre zu kürzen, sieht Braun darin, dass der Beruf «Kaufmann/Kauffrau EFZ» von 21 verschiedenen Branchen gemeinsam getragen wird. Zusätzlich seien Bund, Kantone, überbetriebliche Kurse und die Berufsfachschulen involviert. (Braun, D.2.3) Kraft möchte ebenfalls Freiräume zulassen, um die Ausbildung flexibler zu gestalten und zu steuern. Er betonte aber die Notwendigkeit einer Konstante in der Berufsbildung, denn von den Ausbildungsbetrieben könne nicht alle drei Jahre verlangt werden, die Ausbildungspläne anzupassen. (Kraft, D.2.6) Dem Experten, der die Bundesebene vertritt, ist ebenfalls bewusst, dass die Reformprojekte eher langsam vonstattengehen. Als Grund nannte er unter anderem, dass die Berufsbildung die Meinung aller Partner im Verbund berücksichtige. Dadurch verzögere sich der Prozess, hingegen sei das Commitment der Beteiligten sehr hoch. Er erachte es als bedeutsam, dass die jeweilige Bildungsverordnung und der Bildungsplan möglichst technologieoffen formuliert würden und dass keine veralteten Methoden und Verfahren vorgeschrieben würden. (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner «Bund», D.2.10)

Schnittstellenmanager der Zukunft

Holtsch betonte, dass der kaufmännische Beruf ein Hybridberuf sei – also ein Mittelberuf in verschiedensten Branchen, der die Schnittstellen koordiniert und zusammenhält. (Holtsch, D.2.5) Brändle sieht im Kaufmann der Zukunft ebenfalls einen Schnittstellenmanager, aber im Kontext zwischen Mensch und Maschine. So nimmt gemäss Brändle der Kaufmann eine bedeutende Bindegliedfunktion im Management automatisierter Prozesse ein. (Brändle, D.2.2) Autonome Systeme müssten immer kontrolliert werden. Hierfür brauche es Verständnis über die jeweilige Technologie sowie auch über den gesamten Prozess (Roos, D.2.8). Düsel ist überzeugt, dass das Prozessverständnis in Zukunft noch bedeutsamer sein werde, weshalb sie das vertiefte Verständnis der gesamten Wertschöpfungskette bereits heute ab dem ersten Lehrjahr gezielt fördern würde (Düsel, D.2.4). Wyss ging einen Schritt weiter und sagte, dass Kaufleute zukünftig Prozesse optimieren müssten und dass hierfür das Thema «Prozessautomatisierung» Bestandteil des Curriculums werden müsse (Wyss, D.2.9). Nach dem Experten, der den Verbundpartner «Bund» vertritt, könnten Kaufleute in vielen Bereichen zum Schnittstellenmanager werden und sich Richtung Prozessoptimierer entwickeln (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner «Bund», D.2.10).

4.1.4 Vergleich kaufmännische Ausbildung mit der Informatikausbildung

Die kaufmännische Ausbildung belegt den ersten, die Informatikausbildung aktuell den neunten Platz im Schweizer Berufsbildungssystem. Die Experten haben in der onlinegestützten Befragung die Informatikausbildung mit der kaufmännischen Ausbildung hinsichtlich ihrem Ranking verglichen ($N = 11$). Der Grossteil, nämlich 82 % ($n = 9$), der befragten Experten ist überzeugt, dass die Informatikausbildung im Ranking aufholen, aber nach wie vor hinter der kaufmännischen Ausbildung bleiben wird. Wyss und Zukunftsforscher Roos hingegen gehen davon aus, dass die Informatikausbildung die kaufmännische Ausbildung überholen wird. Das Ergebnis ist im Anhang grafisch dargestellt (Abbildung D.4).

4.2 Erkenntnisse aus Absolventenperspektive

Die Absolventen der kaufmännischen Ausbildung wurden mittels einer onlinegestützten Umfrage befragt. Diese Erkenntnisse repräsentieren die Perspektiven jener, die sich ursprünglich für diese Ausbildung entschieden haben.

4.2.1 Eckdaten der schriftlichen Befragung an Absolventen

Die in diesem Kapitel beschriebenen Resultate sind im Anhang E.1 dieser Arbeit zu finden. Insgesamt nahmen 118 Personen an der Umfrage teil, wovon 109 Personen (92.3 %) die kaufmännische Ausbildung absolviert haben. Um eine Verfälschung der Umfrageresultate zu vermeiden, wurden zwölf Personen, die eine schulisch organisierte Grundbildung absolviert haben, automatisch von der Befragung ausgeschlossen. Von den 97 zulässigen Teilnehmern haben 93 (N) die Umfrage abgeschlossen. Die Abbruchquote liegt somit bei 4 %. In nachfolgender Abbildung 4.6 sind die sozialdemografischen Daten zusammengefasst:

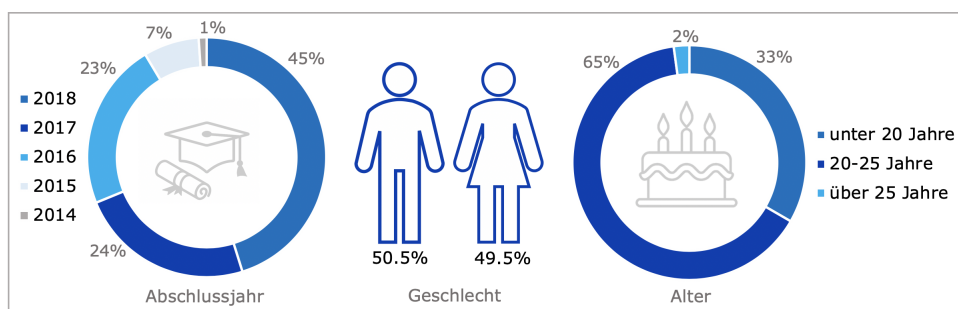


Abbildung 4.6: Sozialdemografische Daten Absolventen

Da die kaufmännische Ausbildung im Rahmen dieser Arbeit nicht innerhalb einer spezifischen Branche untersucht werden sollte, wurden Absolventen aller Ausbildungs- und Prüfungsbranchen angesprochen. Von allen Umfrageteilnehmern stammen 73 % aus den Branchen ‹Dienstleistung & Administration› ($n = 22$), ‹Bank› ($n = 14$), ‹Öffentliche Verwaltung› ($n = 14$), ‹Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie› ($n = 11$), ‹Privatversicherung› ($n = 7$). Für die detaillierte Übersicht aller Branchenteilnehmer wird auf den Anhang verwiesen (Abbildung E.4).

4.2.2 Themenblock 1: Auswirkungen der Digitalisierung

Knapp 23 % der befragten Absolventen nehmen den Einfluss der Digitalisierung auf die kaufmännische Ausbildung als ‹positiv› wahr ($n = 21$). Rund die Hälfte ($n = 48$) nimmt diesen ‹eher positiv› wahr, wohingegen rund ein Viertel die Digitalisierung eher als negativen Einflussfaktor einstuft.

Die Befragten erhielten bei der nachfolgenden Frage in einem offen formulierten Antwortfeld die Möglichkeit, ihre Antwort auszuführen bzw. zu begründen (Anhang, Abbildungen E.6–E.8). In der nachfolgenden Abbildung 4.7 sind die bedeutendsten Erkenntnisse zur jeweiligen Beurteilung zusammengefasst und es wird verdeutlicht, inwiefern die Digitalisierung aus Sicht Absolventen einen Einfluss hat:

Bewertung	Ausführungen	Erwerb Fähigkeitszeugnis
positiv	Effizienzsteigerung	2018 ($n = 13$) 2017 ($n = 5$) 2016 ($n = 3$)
	Prozessoptimierung	
	Papiereinsparung	
	Schnellerer Zugang zu Informationen	
	Unterstützung im Lernprozess	
eher positiv	Kosteneinsparung	2018 ($n = 25$) 2017 ($n = 9$) 2016 ($n = 9$) 2015 ($n = 4$) 2014 ($n = 1$)
	Prozessoptimierung	
	Papiereinsparung	
	Effizienzsteigerung	
	Unterstützung im Lernprozess	
	Unterstützende, technologische Hilfsmittel	
	Routinetätigkeiten fallen weg	
eher negativ	Spannendere Tätigkeiten	2018 ($n = 4$) 2017 ($n = 8$) 2016 ($n = 8$) 2015 ($n = 3$)
	Fokus auf das Wesentliche	
	Maschine ersetzt Mensch	
	Stellenabbau in Zukunft wahrscheinlich	
negativ	Abnahme Kundenkontakt	2016 ($n = 1$)
	Routinetätigkeiten fallen weg	
	Digitale Lernmedien didaktisch nicht geeignet	
	Administrative Tätigkeiten werden automatisiert	

Abbildung 4.7: Auswirkungen aus Absolventenperspektive

Gemäss Abbildung 4.7 haben 42 Personen ihr Fähigkeitszeugnis im Jahr 2018 erworben. Davon nehmen 31 % den Einfluss der Digitalisierung als ‹positiv› und 60 % als ‹eher positiv› wahr. Lediglich 9 % bewerten die Digitalisierung als ‹eher negativ› im Kontext mit der kaufmännischen Grundbildung. Bei 29 Umfrageteilnehmern liegt der Abschluss länger als drei Jahre zurück. Lediglich 10 % von ihnen bewerten diesen Einflussfaktor als ‹positiv› und 48 % als ‹eher positiv›; 38 % bewerten die Digitalisierung als ‹eher negativ›. Dies zeigt, dass jene Absolventen, die ihre Ausbildung vor 2017 abgeschlossen haben, der Digitalisierung negativer entgegenblicken als Absolventen, die erst vor Kurzem ihr Fähigkeitszeugnis erhalten haben.

Die Abbildung 4.8 ist ein Auszug aussagekräftiger Beurteilungen dahingehend, wie die ausgebildeten Kaufleute die Auswirkungen der Digitalisierung wahrnehmen:

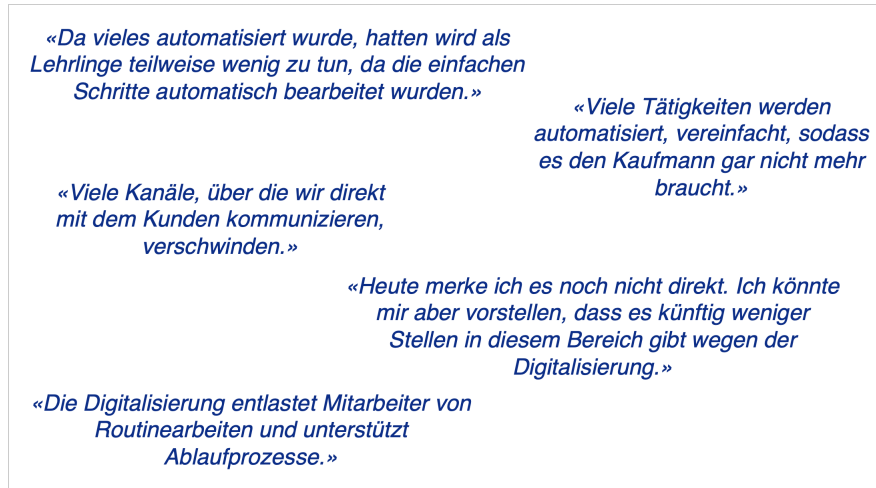


Abbildung 4.8: Zitate Absolventen

4.2.3 Themenblock 2: Kompetenzen im digitalen Zeitalter

Die Befragten beurteilten die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen vom kaufmännischen Kompetenzwürfel hinsichtlich der Bedeutsamkeit im digitalen Zeitalter und gaben an, wie erfolgreich ihnen diese Kompetenzen ihrer Meinung nach während der Ausbildungszeit vermittelt wurden.

Bedeutsamkeit der Methodenkompetenzen im digitalen Zeitalter

Der Abbildung 4.9 ist zu entnehmen, dass die Absolventen die Methodenkompetenz ‹vernetztes Denken und Handeln› als bedeutsamste Kompetenz einstufen:

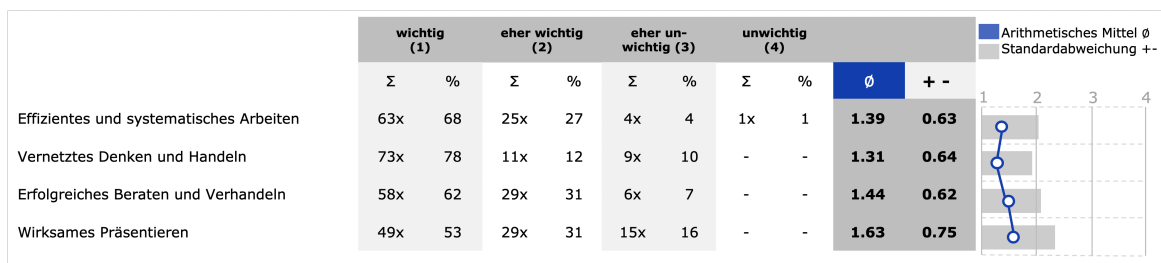


Abbildung 4.9: Absolventenbeurteilung der Methodenkompetenzen

Am häufigsten stuften die Befragten ‹wirksames Präsentieren› als ‹eher unwichtig› ein ($n = 15$), wobei dies von der gesamten Stichprobe aber lediglich 16 % entspricht. Das Gesamtbild zeigt, dass alle vier Kompetenzen mehrheitlich als ‹wichtig› bis ‹eher wichtig› eingestuft wurden.

Bedeutsamkeit der Sozial- und Selbstkompetenzen im digitalen Zeitalter

Im Bereich der Sozial- und Selbstkompetenz zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den Methodenkompetenzen im vorherigen Abschnitt. Von den Befragten halten 80 % die Kommunikationsfähigkeit für ‹wichtig› (siehe Abbildung 4.10). Die Standardabweichung ist bei dieser Kompetenz am kleinsten, was verdeutlicht, dass sich die Befragten bei dieser Kompetenz mehrheitlich einig sind.

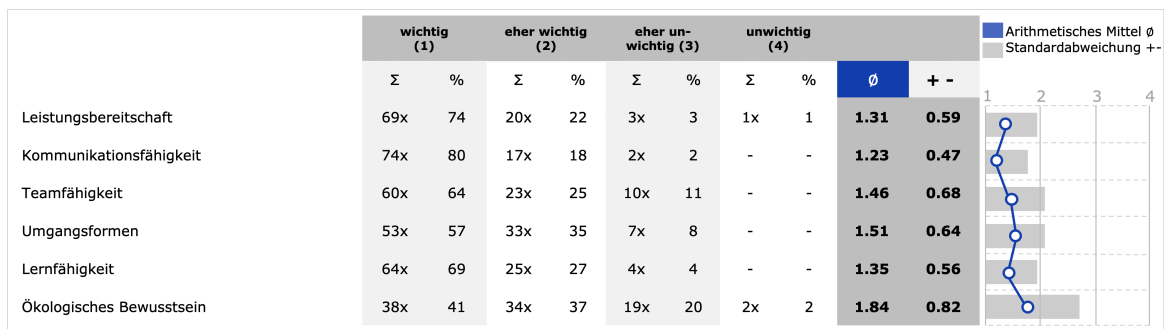


Abbildung 4.10: Absolventenbeurteilung der Sozial- und Selbstkompetenzen

Die Sozial- und Selbstkompetenz ‹Leistungsbereitschaft› ist mit dem arithmetischen Mittelwert von 1.31 und einer Standardabweichung von 0.59 laut den Befragten die zweitwichtigste Kompetenz, dicht gefolgt von der Kompetenz ‹Lernfähigkeit›, die ähnliche Werte ausweist. Das ökologische Bewusstsein wurde am häufigsten ($n = 19$) als ‹eher unwichtig› eingestuft. Mit Ausnahme von drei befragten Absolventen gibt es keine Stimmen, die diese fünf Sozial- und Selbstkompetenzen als ‹unwichtig› einstufen, was für diesen Kompetenzbereich im digitalen Zeitalter spricht.

Bedeutsamkeit der Fachkompetenzen im digitalen Zeitalter

Bei den acht Kernkompetenzen des Fachkompetenzbereichs bewerteten die Absolventen, ob diese ihrer Ansicht nach in Zukunft bedeutsam bleiben oder eher unbedeutend werden. Die Standardabweichungen aus Abbildung 4.11 verdeutlichen, dass die Absolventen in diesem Kompetenzbereich differenzierende Meinungen haben. Die kleinste Standardabweichung beträgt 0.61 in der Fachkompetenz ‹Kunden

beraten». Hier sind die Absolventen der Überzeugung, dass die Kompetenz «wichtig» ($n = 59$) bis «eher wichtig» ($n = 28$) ist. Keiner der Befragten stufte diese Kompetenz als «unwichtig» ein. Weiterhin sind 69 % der befragten Absolventen der Meinung, dass die Kenntnisse über die eigene Branche und den Betrieb im digitalen Zeitalter «wichtig» sind. Am häufigsten stufen die Befragten «Material/Waren oder Dienstleistungen bewirtschaften» als «unwichtig» ein ($n = 16$), gefolgt von «Aufträge abwickeln» ($n = 14$), «administrative und organisatorische Tätigkeiten» ($n = 14$) und «Aufgaben der Personaladministration ausführen» ($n = 12$). Die grösste Standardabweichung konnte in der Kernkompetenz «Aufgaben der Personaladministration ausführen» festgestellt werden.

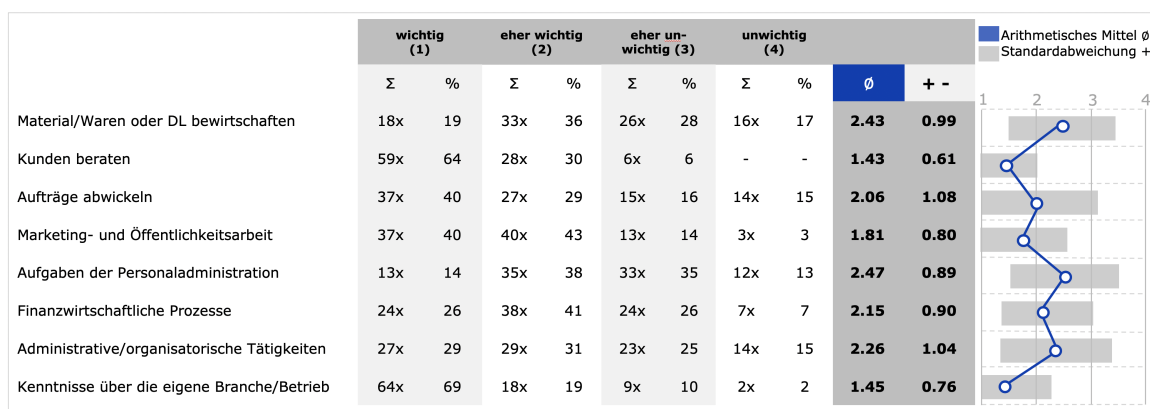


Abbildung 4.11: Absolventenbeurteilung der Fachkompetenzen

Erworbene Kompetenzen während der Ausbildungszeit

Rund 20 % ($n = 19$) der Befragten fühlten sich mit den erworbenen Kompetenzen nach Ende ihrer Ausbildungszeit «sehr gut» auf die digitalisierte Arbeitswelt vorbereitet. Rund die Hälfte fühlte sich für die Arbeitswelt «gut» gerüstet; hingegen gaben 27 Personen «genügend» und eine Person gab an, «ungenügend» vorbereitet zu sein (Anhang, Abbildung E.12). Von den 27 befragten Absolventen, die sich nur «genügend» vorbereitet gefühlt haben, schätzen 67 % den Einfluss der Digitalisierung auf die kaufmännische Ausbildung «eher negativ» ein; 78 % davon schätzen den Stellenwert in der digitalisierten Arbeitswelt als «eher tief» ein. Die meisten Auszubildenden mit diesen Einschätzungen stammen aus den Branchen «Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie» mit 30 %, «Dienstleistung & Administration» mit 19 % und «öffentliche Verwaltung» sowie «Privatversicherung» mit je 15 %. Auf die offen formulierte Frage, welche Kompetenzen ihnen während der Ausbildungszeit nicht

vermittelt worden seien, die sie rückblickend aber als bedeutsam empfinden, wurden die in Abbildung 4.12 dargelegten Antworten gegeben:

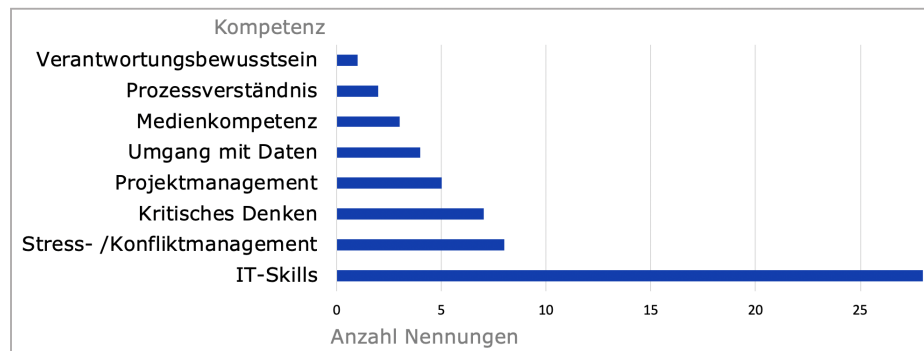


Abbildung 4.12: Fehlende Kompetenzvermittlung

Diese Frage wurde von 59 Teilnehmern beantwortet. Davon würden sich 47% rückblickend wünschen, dass ihnen mehr Kompetenzen im Bereich der Informatik vermittelt worden wären. Unter Informatikkompetenzen verstehen sie den Umgang mit neuen Technologien und Anwenderkenntnisse, die über die geschulten Office-Programme hinausgehen.

4.2.4 Themenblock 3: Zukünftiger Stellenwert der kaufmännischen Ausbildung

Im Rahmen dieser Befragung wurde die Frage gestellt, wie die Befragten den Stellenwert der kaufmännischen Ausbildung in einer digitalisierten Arbeitswelt einschätzen. Die Ergebnisse zeigen, dass rund 57 % ($n = 53$) der 93 befragten Personen den Stellenwert als ‹eher hoch› bis ‹hoch› einstufen. Die übrigen 43 % ($n = 40$) hingegen schätzen den Stellenwert als ‹eher tief› ein, wobei ein Viertel davon das Fähigkeitszeugnis erst kürzlich im Jahr 2018 erworben hat. Die Erkenntnisse sind in der Abbildung 4.13 grafisch dargestellt.

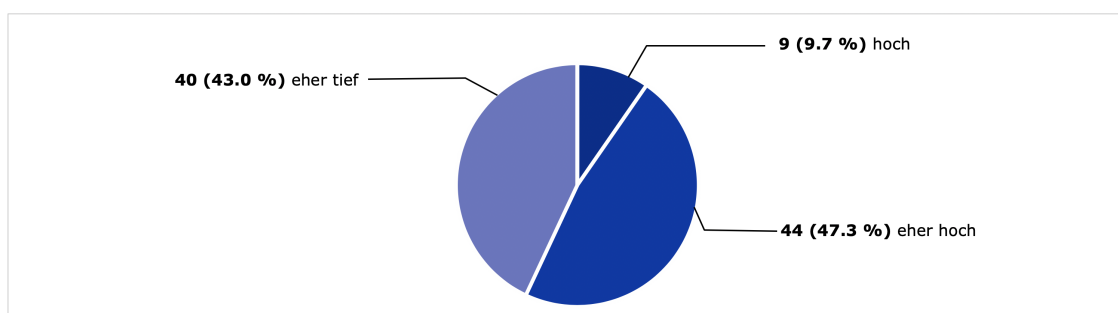


Abbildung 4.13: Absolventeneinschätzung zukünftiger Stellenwert

Die 93 Absolventen der kaufmännischen Ausbildung wurden zudem befragt, was sie für eine Prognose zur Informatik- und kaufmännischen Ausbildung abgeben würden. Von den befragten Personen sind 14 % ($n = 13$) der Meinung, dass sich das jeweilige Ranking nicht verändern wird; 41 der befragten Personen gehen davon aus, dass die Informatikausbildung die kaufmännische Ausbildung im Ranking überholen wird. Weitere 42 % ($n = 39$) denken, dass die Informatikausbildung im Ranking aufholen, aber nach wie vor hinter der kaufmännischen Ausbildung bleiben wird (Anhang, Abbildung E.18).

Die Absolventen wurden weiterhin befragt, welche Empfehlung sie für die Ausgestaltung der kaufmännischen Ausbildung im digitalen Zeitalter abgeben würden. Hierbei handelte es sich um eine offene Frage ohne Antwortmöglichkeit. Diese Frage wurde von 66 Teilnehmern beantwortet. In der nachfolgenden Abbildung 4.14 ist eine Zusammenfassung der Ergebnisse dargestellt.

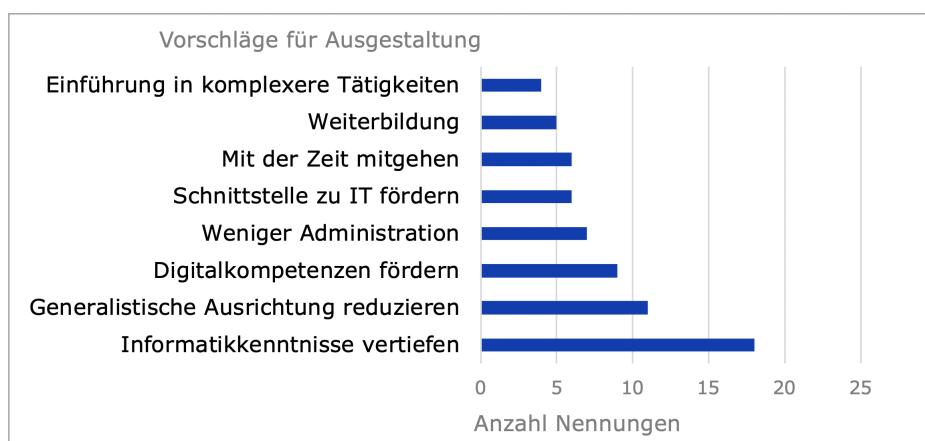


Abbildung 4.14: Empfehlungen für die Ausgestaltung der Ausbildung

Für die detaillierte Auflistung der Nennungen wird auf den Anhang verwiesen (Abbildung E.19). Von den Umfrageteilnehmern sind 73 % ($n = 68$) auch nach ihrem Abschluss im kaufmännischen Bereich tätig, wobei 47 Personen nach wie vor bei ihrem Ausbildungsbetrieb angestellt sind. Die übrigen 27 % ($n = 25$) haben sich nach der kaufmännischen Ausbildung umorientiert (Anhang, Abbildung E.22). Anzumerken ist, dass keine Korrelation zwischen der beruflichen Umorientierung und der Einschätzung, dass die Digitalisierung einen negativen Einfluss auf die kaufmännische Ausbildung habe oder künftig einen tiefen Stellenwert einnehmen werde, besteht.

5 Diskussion der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen

In diesem Kapitel werden die dargelegten empirischen Erkenntnisse im Gesamtkontext analysiert und interpretiert. Die Expertenperspektive wird mit der Absolventensicht verglichen und ausgewählte Aspekte werden diskutiert. Die Autorin zieht daraus ihre Schlüsse, um die forschungsleitenden Fragen zu beantworten. Abschliessend werden die Herangehensweise und die Forschungsmethode kritisch hinterfragt, um die Validität und Reliabilität der Untersuchungen zu reflektieren.

5.1 Themenblock 1: Auswirkungen der Digitalisierung

Im ersten Themenblock wird folgende forschungsleitende Frage beantwortet:

«Welche Auswirkungen hat der Veränderungsprozess Digitalisierung auf die kaufmännische Ausbildung in der Schweiz?»

Nachfolgend werden die Auswirkungen erläutert und interpretiert.

5.1.1 Reduzierung von Routinetätigkeiten und daraus resultierende Konsequenzen

Der durch die Digitalisierung ausgelöste Substitutionseffekt betrifft gemäss Specht (2018) insbesondere Routinetätigkeiten. Nach Wyss werden viele Ausbildungsinhalte der kaufmännischen Ausbildung als Routinearbeiten klassifiziert (Wyss, D.2.9). Die befragten Experten sind sich einig, dass in Zukunft quantitativ weniger Routinetätigkeiten von Kaufleuten ausgeführt werden. Auch Absolventen der kaufmännischen

Ausbildung führten in der Befragung aus, dass durch die Digitalisierung Prozesse optimiert und routinebasierte Aufgaben zunehmend verschwinden würden (Anhang E). Diese Erkenntnisse decken sich auch mit der Literatur, aus der hervorgeht, dass kognitive Routinetätigkeiten im digitalen Zeitalter an Bedeutung verlieren (Aepli et al., 2017, S. 39) – und somit auch kognitive Tätigkeiten, die insbesondere auf das Tätigkeitsprofil von Kaufleuten zutreffen (Aepli et al., 2017, S. 51). Abhängigkeit besteht hier insbesondere bei der Akzeptanz der neuen Technologien, dabei, wie die jeweiligen Ausbildungsbetriebe diese Technologien im Alltag einsetzen, und dahingehend, welche kaufmännischen Tätigkeiten substituiert werden. Eine befragte Expertin erwähnte in diesem Zusammenhang, dass es auch eine Frage der gesellschaftlichen Akzeptanz sei, inwiefern sich die neuen Technologien durchsetzen würden und sich entsprechend das Tätigkeitsprofil von Kaufleuten verändern würde (Holtsch, D.2.5). Die Adaption neuer Technologien wird durch finanzielle, rechtliche und gesellschaftliche Faktoren beeinflusst (Aepli et al., 2017, S. 56). Hier zeigt sich, dass innerhalb der verschiedenen Branchen und je nach Unternehmensgrösse massive Unterschiede bestehen. In der Versicherungsbranche werde versucht, die Digitalisierung bereits heute möglichst kostensparend und gewinnbringend einzusetzen, wohingegen der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsprozess in der öffentlichen Verwaltung im Alltag noch kaum bemerkt werde (Braun, D.2.3 & anonymen Interviewpartner II, Branchenvertreter, D.2.11). Die Digitalisierung lasse sich aber nicht aufhalten und die daraus resultierende Konsequenz – nämlich der Wegfall von Routinearbeiten – bedürfe einer Anpassung des Tätigkeitsportfolios (Roos, D.2.8). Von den drei generalistischen Ausbildungsjahren ist nach Brändle insbesondere das erste Jahr betroffen. Je mehr technologische Möglichkeiten eingesetzt würden, desto mehr fielen unkompliziertere Betätigungsmöglichkeiten weg, die Ausbildungsinhalte für das erste Lehrjahr darstellten (Brändle, D.2.2). Die folgenden Aussagen von zwei befragten Absolventen der kaufmännischen Ausbildung sind in diesem Zusammenhang alarmierend (Anhang, Abbildungen E.8 & E.15):

«Da vieles automatisiert wurde, hatten wir als Lehrlinge teilweise wenig zu tun, da die einfachen Schritte automatisch bearbeitet wurden.»

«Ich finde, man muss den KV-Lernenden mehr zutrauen und ihnen komplexere Tätigkeiten beibringen. Ich empfand es als sehr eintönig und langweilig.»

Diesen Umstand gilt es zu verhindern. Die Entlastung von Routinetätigkeiten stellt für die Grundbildung durchaus auch Chancen dar. Dies wurde sowohl aus Experten- als auch aus der Absolventenperspektive hervorgehoben. Von den befragten Absolventen bewerteten 75 % die Digitalisierung als ‹eher positiv› bis ‹positiv›. Chancen sind aber dazu da, um sie zu nutzen. Der Lernort ‹Betrieb› müsse autonom dafür sorgen, dass die Auszubildenden die neuesten Technologien kennenlernen würden (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner ‹Bund›, D.2.10). Die Ausbildungsinhalte seien anzupassen und die Auszubildenden müssten in die komplexeren Tätigkeiten und in das digitale Zeitalter eingeführt werden. Infolge des Wegfalls von Routinetätigkeiten werde die kaufmännische Ausbildung intellektuell anspruchsvoller. Durch die zunehmende Komplexität stiegen sowohl die Anforderungen gegenüber den Auszubildenden als auch gegenüber den Berufsbildnern (Brändle, D.2.2). Die veränderten Ansprüche liessen folglich auch weniger leistungsschwächere Schüler für diese Berufsbildung zu (Kreyenbühl, D.2.7 & Brändle, D.2.2).

5.1.2 Neues Tätigkeitsprofil

Die Tätigkeiten werden komplexer und entsprechend setzt sich das Tätigkeitsprofil von Kaufleuten neu zusammen. Administrative und routinebasierte Arbeiten nehmen ab. Nach Wyss wird der Kaufmann der Zukunft zunehmend zu einem Wissensarbeiter (Wyss, D.2.9). Kaufleute müssten Prozesse ganzheitlich verstehen, um sie zu optimieren und die digitalen Technologien zweckmässig einsetzen zu können. Der Beruf könne sich in Richtung eines Schnittstellenmanagers zwischen Informatik und Business bewegen (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner ‹Bund›, D.2.10). Für neu auftretende Problemstellungen bedürfe es einer schnellen Reaktionsfähigkeit und es seien Mitarbeiter erforderlich, die über das gesamte System einen Überblick haben und die Koordinationsfunktion einnehmen. Gerade bei automatisierten Tätigkeiten sei das dazugehörige Prozessverständnis essenziell (Holtsch, D.2.5). Auch die Art und Weise, wie gearbeitet werde, verändere sich. Das Arbeiten in Projekten entspreche der Zukunft. Nach Brändle werden Auszubildende vermehrt in übergeordneten Teams in Projekten arbeiten (Brändle, D.2.2). Stand heute werde das projektbasierte Arbeiten in der kaufmännischen Ausbildung im Betrieb aber noch zu wenig gefördert. Die befragten Absolventen erwähnten, dass sie sich rückblickend die Einführung in das Projektmanagement gewünscht hätten (Abbildung, 4.12). Der Beruf bewegt sich Richtung Prozessoptimierer, Problemlöser und Projektarbeiter.

5.1.3 Abnehmende Nachfrage nach kaufmännischen Auszubildenden

Die Arbeitgeberorganisationen und -verbände haben ein grosses Interesse daran, die Fachkräfte von morgen auszubilden (Hoffmann & Schwartz, 2015, S. 9). Dabei handelt es sich um Fachkräfte, die benötigt werden, um die betriebswirtschaftlichen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Aufgrund der Digitalisierung würden sich kaufmännische Tätigkeiten, wie sie heute ausgeführt werden, reduzieren und entsprechend auch die Nachfrage nach Absolventen dieser Ausbildung (Bischof, D.2.1). Zwei Vertreter der Versicherungsbranche, in welcher die Technologien im Vergleich zu anderen Branchen bereits fortgeschritten, aber noch im Anfangsstadium sind, bestätigten, dass sie bereits heute bewusst weniger Schüler für die kaufmännische Ausbildung rekrutieren würden (Braun, D.2.3 & anonymer Interviewpartner II, Branchenvertreter, D.2.11). Für Wyss ist die reduzierte Nachfrage nach Kaufleuten und somit nach kaufmännischen Auszubildenden eine Auswirkung aus den Möglichkeiten, die die Digitalisierung mit sich bringt (Wyss, D.2.9). Aktuell sei das Lehrstellenangebot zwar noch stabil, der Vertreter vom Verbundpartner «Bund» verdeutlicht aber am Beispiel der Uhrmacher, dass sich Angebot und Nachfrage innert weniger Jahre in einem Ungleichgewicht befinden können. Durch das Aufkommen der elektronischen Quarzuhren in den 70er-Jahren sei die Beschäftigung innerhalb weniger Jahre halbiert worden. (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner «Bund», D.2.10) Es zeigt sich, dass neue Technologien und der daraus resultierende Substitutionseffekt durchaus eine unerwartete Wendung mit sich bringen können. Eine genaue Quantifizierung lässt sich bislang nicht ableiten. Vier Experten setzen in diesem Zusammenhang viel auf das Reformprojekt und fragen sich, inwiefern die kaufmännische Ausbildung reformiert wird, sodass sie auch in Zukunft die Fachleute von morgen ausbildet (Brändle, D.2.2, Kreyenbühl, D.2.7, Kraft, D.2.6 & anonymer Interviewpartner II, Branchenvertreter, D.2.11). Aktuell werden Absolventen der kaufmännischen Ausbildung noch nachgefragt: 73 % der befragten Absolventen sind nach wie vor im kaufmännischen Bereich tätig; 27 % haben sich nach der Ausbildung umorientiert, wobei an dieser Stelle zu vermerken ist, dass aus der Umfrage nicht hervorgeht, warum sich die 25 befragten Personen neu orientiert haben. Ob die Umorientierung erfolgt ist, weil sie auf dem Arbeitsmarkt keine Arbeitsstelle gefunden haben oder aufgrund einer Umschulung bzw. Vollzeit-Weiterbildung, ist nicht gezielt abgefragt worden. (Anhang, Abbildung E.22)

5.2 Themenblock 2: Kompetenzen im digitalen Zeitalter

Anhand der gewonnenen empirischen Erkenntnisse wird in diesem Abschnitt folgende Forschungsfrage beantwortet:

«Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf den kaufmännischen Kompetenzwürfel und welche Kompetenzen gewinnen in Zukunft für die kaufmännische Tätigkeit an Bedeutung?»

5.2.1 Kaufmännischer Kompetenzwürfel

Nachfolgend werden die Ergebnisse zu den Kompetenzbereichen des Kompetenzwürfels analysiert und interpretiert. Es wird erläutert, welchen Einfluss die Digitalisierung auf die Kompetenzen des kaufmännischen Kompetenzmodells hat und wie bedeutsam diese im digitalen Zeitalter sind.

Methodenkompetenzen

Die Abbildung 5.1 verdeutlicht, dass sich die Experten und Absolventen der kaufmännischen Ausbildung in diesem Kompetenzbereich einig sind.

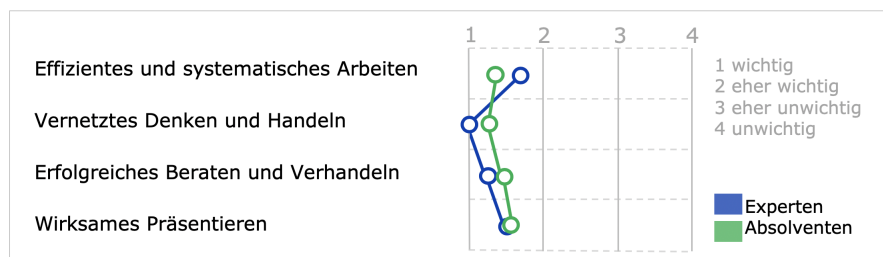


Abbildung 5.1: Antwortenvergleich Absolventen und Experten Methodenkompetenzen

Die vier Methodenkompetenzen werden auch im digitalen Zeitalter von Bedeutung sein. Die Kompetenz «vernetztes Denken und Handeln» weist bei beiden befragten Gruppen das tiefste arithmetische Mittel und somit die höchste Bedeutsamkeit auf (Experten: 1.0/Absolventen: 1.31). Auch die Literaturrecherche hat ergeben, dass anpassungsfähiges Denken im digitalen Zeitalter immer bedeutender wird (Fidler,

2016, S. 16). Die lineare Problemlösung werde mit der Zeit immer weniger funktionieren – umso bedeutsamer werde das neuartige Denken (Kreyenbühl, D.2.7).

Dieser Kompetenzbereich wird nicht nur bedeutsamer, sondern verändert sich auch im Zuge der Digitalisierung. Die Experten erwähnten diesen Kompetenzbereich auf die Frage, auf welchen Bereich die Digitalisierung den grössten Einfluss habe, am häufigsten (Abbildung 4.1). In der Methodenkompetenz «erfolgreiches Beraten und Verhandeln» müssen beispielsweise die neuen, digitalen Beratungstools und Kanäle berücksichtigt werden, denn die persönliche Beratung nimmt zunehmend ab. Allgemein werde der Bereich «Methodenkompetenz» vermehrt durch intelligente Systeme unterstützt (Roos, D.2.8). Das effiziente und systematische Arbeiten wird dadurch erleichtert, aber nur wenn Anwender dieser Systeme und Hilfsmittel diese auch beherrschen. Der Umgang damit muss gezielt geschult werden und Einzug ins Curriculum finden. Auch die wirksame Präsentationstechnik kann durch den gezielten Einsatz digitaler Medien verstärkt werden.

Sozial- und Selbstkompetenzen

Bei den Sozial- und Selbstkompetenzen zeigt sich gemäss Abbildung 5.2 ein ähnliches Bild wie bei den Methodenkompetenzen.

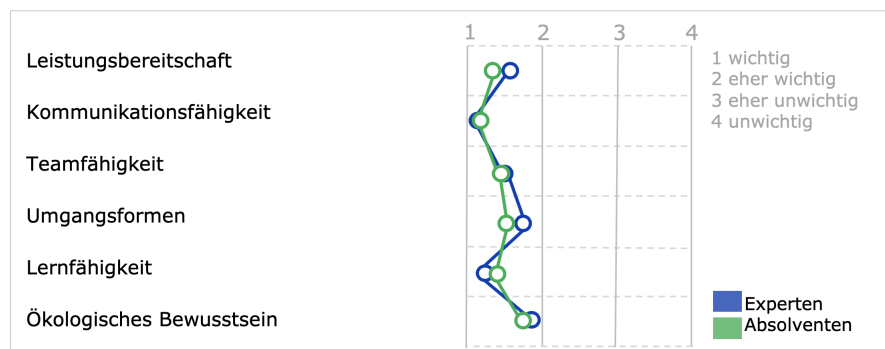


Abbildung 5.2: Antwortenvergleich Absolventen und Experten Sozial- und Selbstkompetenzen

Die Experten und Absolventen der kaufmännischen Ausbildung sind überzeugt, dass dieser Kompetenzbereich auch im digitalen Zeitalter «wichtig» sein wird. Dank neuen Technologien würden klassische Tätigkeiten effizienter erledigt, wodurch für diese überfachliche Kompetenz mehr Zeit bleibe (Schweri & Iten, 2018, S. 22). Den tiefsten

Durchschnittswert von beiden Seiten weist die Teilfähigkeit ‹Kommunikationsfähigkeit› auf (Experten: 1.23/Absolventen: 1.18). Infolge der Digitalisierung verändere sich zunehmend die Art der Kommunikation. Kaufmännische Auszubildende müssen lernen, über die digitalen Kanäle zu kommunizieren. (Wyss, D.2.9) Die Kommunikation mit dem Kunden, aber auch die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Team-Kollegen verändert sich. Virtuelle Teams entstehen und die Kompetenz ‹Teamfähigkeit› gewinnt dadurch einen neuen Charakter und wird mittels Medienkompetenz unterstützt. Die digitale Vernetzung von Mitarbeitern und Kunden lässt Kompetenzen wie Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie lebenslanges Lernen wichtiger werden (Aeppli et al., 2017, S. 32). Letzteres ist insbesondere für die generalistisch ausgerichtete kaufmännische Grundbildung unabdingbar. Die Absolventen der dreijährigen Ausbildung müssen sich spezialisieren und weiterbilden. Die Teilfähigkeiten ‹Leistungsbereitschaft› und ‹Lernfähigkeit› sind Voraussetzungen hierfür und bleiben essenziell. Die Abbildung 5.2 verdeutlicht, dass das ökologische Bewusstsein sowohl von Experten als auch von den Absolventen als ‹eher wichtig› klassifiziert wird (Experten: 1.91/Absolventen: 1.84). Gemäss Kraft steht diese Teilfähigkeit bislang für sich allein und muss in den Handlungskompetenzen vermehrt Einklang finden (Kraft, D.2.6).

Zusammenfassend lässt sich für diesen Kompetenzbereich festhalten, dass sich der Mensch in den Sozial- und Selbstkompetenzen deutlich von der Maschine abheben kann. Persönliche Kontakte können nicht automatisiert werden. Obschon es nach Fidler (2016) bereits erste Prototypen von ‹sozialen› und ‹emotionalen Robotern› gibt, ist der Mensch in der Kommunikation und der Empathie gegenüber künstlicher Intelligenz oder Robotik nach wie vor überlegen.

Die überfachlichen Kompetenzen weisen nach den empirischen Erkenntnissen einen hohen Stellenwert auf. Die Literaturrecherche ergab ebenfalls, dass neben der Fachkompetenz die branchenübergreifenden Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen zunehmend an Bedeutung gewinnen (Adler & Salvi, 2017, S. 15). Der Einfluss der Digitalisierung auf die überfachlichen Kompetenzen ist insofern zu bewerten, als dass diese beiden Kompetenzbereiche noch bedeutsamer werden und dass die digitalen Hilfsmittel genutzt werden müssen.

Fachkompetenzen

Die beiden Perspektiven zum Kompetenzbereich ‹Fachkompetenz› werden in der Abbildung 5.3 gegenübergestellt.

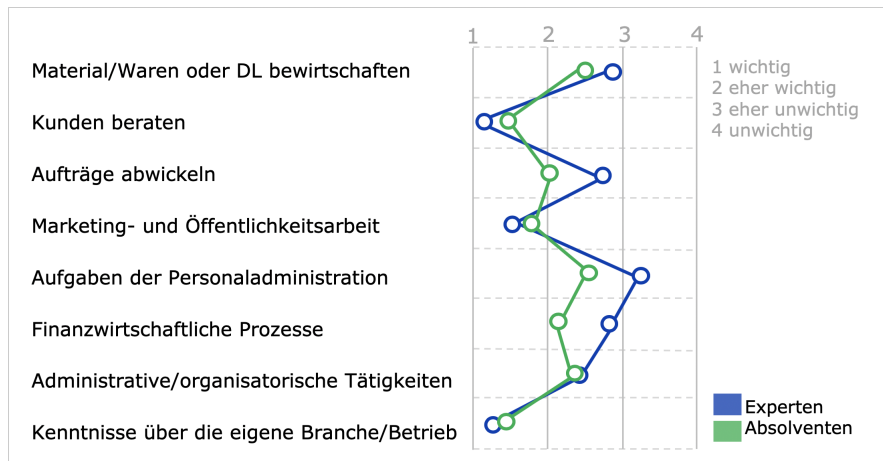


Abbildung 5.3: Antwortenvergleich Absolventen und Experten Fachkompetenzen

Experten und Absolventen der kaufmännischen Ausbildung sind sich hier einig, dass von den acht Richtzielen in Zukunft vor allem zwei, namentlich: ‹Kunden beraten› sowie ‹Kenntnisse über die eigene Branche und den Betrieb› im digitalen Zeitalter ‹wichtig› bleiben. In Zukunft wird wohl der Beratungsaspekt im kaufmännischen Bereich noch bedeutsamer. Der technologische Fortschritt führt dazu, dass unkomplizierte Beratungen von ‹Chat-Bots› durchgeführt werden. Die Menschlichkeit sei der Maschine wiederum überlegen, wenn komplexere, nicht lineare Beratungssituationen auftreten (Holtsch, D.2.5). Weiter betonen die Experten, dass die Branche entscheidend ist und dass sich die 21 Ausbildungs- und Prüfungsbranchen deutlich differenzieren – und das, obwohl die kaufmännische Grundbildung so konzipiert ist, dass die horizontale Durchlässigkeit gewährleistet sein sollte. Je nach Branche hält die Digitalisierung unterschiedlich schnell Einzug. Auch bei den nachfolgenden drei Richtzielen nähern sich die Perspektiven der Experten und Absolventen an:

- Massnahmen des Marketings- und der Öffentlichkeitsarbeit umsetzen
- Administrative und organisatorische Tätigkeiten
- Material/Waren oder Dienstleistungen (DL) bewirtschaften

Die Abbildung 5.3 verdeutlicht, dass sich die oben aufgeführten Richtziele zwischen ‹eher wichtig› und ‹eher unwichtig› bewegen, wobei die Experten die Material- bzw. Dienstleistungsbewirtschaftung im Zeitalter der Digitalisierung klar als ‹unwichtig› klassifizieren. Die gesamte Lagerbewirtschaftung sei bereits hoch digitalisiert (Bischof, D.2.1). Auch administrative und organisatorische Tätigkeiten würden durch die Digitalisierung zunehmend verschwinden. Zukünftig würden diese noch stärker automatisiert. Kaufmännische Auszubildende dürften nicht mehr nur auf Administration ausgebildet werden. (Bischof, D.2.1) Das Wort ‹Administration› finde im kaufmännischen Berufsbild ohnehin noch zu häufig Einklang (Brändle, D.2.2) – so auch im Richtziel ‹Aufgaben der Personaladministration ausführen›. Aus beiden Perspektiven wird diese Kompetenz als ‹unwichtig› bewertet, aus Expertensicht sogar noch deutlicher als aus der Absolventenperspektive. Viele bis anhin klassische Personalprozesse würden bereits heute durch Automatisierung und Digitalisierung effizienter abgewickelt. Online-Recruiting oder elektronische Personaldossiers würden den Aufwand der Personaladministration reduzieren. Daraus resultierende Freiräume würden wiederum Chancen bieten, sich auf die Personalentwicklung, Betreuung und auf das Personalmarketing zu konzentrieren. (Roos, D.2.8) Generell führe der technologische Fortschritt dazu, dass Prozesse weniger ausführend seien, sondern viel mehr begleitet werden müssten (Wyss, D.2.9). Hierfür brauche es neue Funktionen wie beispielsweise einen Schnittstellenmanager oder einen Prozessoptimierer, was zugleich zum Richtziel ‹finanzwirtschaftliche Prozesse ausführen› führt. Hier sind sich Experten und Absolventen uneinig. So bewerten die Absolventen der kaufmännischen Ausbildung dieses Ziel als ‹eher wichtig›, wohingegen die Experten davon ausgehen, dass es an Bedeutung verliert und ‹unwichtig› wird. Dasselbe Bild zeichnet sich beim Ziel ‹Aufträge abwickeln› ab, das nach Kraft sehr offen formuliert sei und Interpretationsspielraum zulasse (Kraft, D.2.6). Sei die reine Abwicklung von Aufträgen gemeint, werde auch dieses Richtziel aufgrund der Digitalisierung zunehmend verschwinden (Bischof, D.2.1).

Zudem lässt sich nach Gegenüberstellung der beiden Perspektiven festhalten, dass fünf von acht Richtzielen seitens der Experten als ‹eher unwichtig› eingestuft werden. Das arithmetische Mittel der einzelnen Fachkompetenzen aus Absolventenperspektive bewegt sich vorwiegend zwischen ‹wichtig› und ‹eher wichtig›. Die einzelnen Datenpunkte unterscheiden sich aber deutlich voneinander (Anhang, Abbildung E.9). Je nach Grösse des Betriebs und je nach Branche würden die Tätigkeiten nach die-

sen acht Richtzielen noch allesamt ausgeführt, da sehr wenig digitalisiert sei (Braun, D.2.3). Die befragten Personen haben ihre Grundbildung in 16 verschiedenen Branchen absolviert (Anhang, Abbildung E.4). Dies könnte ein Grund für die grosse Standardabweichung aus Absolventenperspektive sein. Die Grösse des Ausbildungsbetriebs ist zwar nicht abgefragt worden, könnte bei der Beantwortung dieser Frage aber von Relevanz sein. Hat ein Absolvent die Ausbildung in einem Kleinunternehmen absolviert, ist davon auszugehen, dass er diese acht Richtziele tendenziell als eher bedeutsam bewertet – und das auch im digitalen Zeitalter.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Experten- und Absolventen-Antworten im Kompetenzbereich ‹Fachkompetenz› weniger kongruent sind als bei den Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen. Aus der Tatsache, dass mehr als die Hälfte dieser Richtziele von den Experten als ‹eher unwichtig› klassifiziert wird, lässt sich schliessen, dass insbesondere der Kompetenzbereich ‹Fachkompetenz› einer Anpassung bedarf.

5.2.2 Neue Kompetenzanforderungen

Jeder dritte befragte Absolvent fühlte sich nur genügend auf die digitalisierte Arbeitswelt vorbereitet. Daraus interpretiert die Autorin, dass die kaufmännische Ausbildung bereits heute nicht den Anforderungen des digitalen Zeitalters entspricht. Fast die Hälfte der befragten Absolventen wünscht, dass die Ausbildung vermehrt Informatikkompetenzen vermittelt, die über die Office-Anwenderkenntnisse hinausgehen. Der oberflächliche Umgang mit digitalen Tools werde in Zukunft kaum ausreichen (Düsel, D.2.4). Insbesondere die Schnittstelle zwischen Informatik und Business gewinne für kaufmännische Angestellte an Bedeutung (Düsel, D.2.4). Im Hinblick auf das digitale Zeitalter nennen die Experten ‹Digitalkompetenzen› als Zukunftskompetenzen. Nach Wyss müssen die Digitalkompetenzen als übergeordnete Querschnittskompetenz ins kaufmännische Curriculum aufgenommen werden. Diese Digitalkompetenzen orientieren sich am Kompetenzrahmen ‹DigComp› (vgl. Kapitel 2.5.1). (Wyss, D.2.9) Weiter seien berufsspezifische digitale Technologien zu berücksichtigen (Brändle, D.2.2). Ausbildungsbetriebe, die die neuen Technologien im Alltag zu wenig einsetzen und die Digitalkompetenzen nicht vermitteln könnten, würden aufgefordert, vermehrt auf die Lösung der Verbundpartnerschaft zurückzugreifen. Alle Auszubildenden sollten die Möglichkeit erhalten, in anderen Ausbildungsbetrieben

einen Einsatz zu absolvieren, um sich diese Kompetenzen anzueignen und sie zu schärfen (Wyss, D.2.9). Die Experten und Absolventen nannten weitere Zukunftskompetenzen, die sich im Kompetenzrahmen *«DigComp»* wiederfinden:

- **Verantwortungskompetenz:** Verantwortung übernehmen für die Präsenz auf Online-Plattformen wird vom *«DigComp»* unter *«Sicherheit»* zusammengefasst. Kreyenbühl erwähnte diese Kompetenz im Zusammenhang mit den Zukunftskompetenzen explizit (Kreyenbühl, D.2.7). Aber auch die befragten Absolventen erachten diese Kompetenz als *«wichtig»* und wünschen sich, dass sie ins Curriculum explizit aufgenommen wird.
- **Medienkompetenz:** Drehen von Kurzfilmen, interaktive Präsentationen oder das Erstellen von webbasierten Trainings – diese geforderten Kompetenzen der Experten und Absolventen finden sich im *«DigComp»* unter *«Erstellung digitaler Inhalte»*.
- **Digital Literacy:** Der Umgang mit Informationen und Daten ist gemäss den Experten für angehende Kaufleute im digitalen Zeitalter besonders bedeutsam. Auch Absolventen der kaufmännischen Ausbildung wünschen sich rückblickend, dass diese Kompetenz während der Ausbildung vermehrt gefördert wird. Im *«DigComp»* wird diese Kompetenz unter *«Informationen und Datenkompetenz»* berücksichtigt. Für den Umgang mit Daten bedarf es nach Brändle wiederum logischem Denken, womit sich im nächsten Abschnitt *«Methodenkompetenz»* befasst wird (Brändle, D.2.2) .

Methodenkompetenzen

Die Methodenkompetenz *«vernetztes Denken und Handeln»* soll gemäss den Experten um das neuartige, anpassungsfähige Denken erweitert werden. Nach Fidler (2016, S. 16) wird das anpassungsfähige Denken aufgrund der Standardisierung und Automatisierung von Prozessen immer bedeutender. Auch die Absolventen erwähnten in der Befragung explizit, dass sie sich rückblickend gewünscht hätten, dass die Kompetenz *«kritisches Denken»* während der Ausbildung vermehrt gefördert worden wäre. Die Experten Kraft, Düsel und Roos betonten, wie bedeutsam es sei, Informationen und Resultate, die zunehmend von Maschinen stammen, kritisch zu hinterfragen (Kraft, D.2.6, Düsel, D.2.4 & Roos, D.2.8). Zukünftig werden gemäss Düsel vermehrt Kompetenzen nachgefragt, die auf das Verständnis einer gesamten

Wertschöpfungskette abzielen, wofür wiederum ganzheitliches, analytisches Denken eine notwendige Kompetenz darstelle und zukünftig vermehrt gefördert werden müsse (Düsel, D.2.4).

Sozial- und Selbstkompetenzen

Mehr als die Hälfte der kaufmännischen Absolventen beginnt innerhalb der ersten zwölf Monate nach Abschluss der kaufmännischen Grundbildung eine Weiterbildung (Iellamo et al., 2019, S. 22). Um sich nach einer generalistisch ausgelegten Ausbildung zu spezialisieren, bedarf es Selbstreflexion, sodass sich die Absolventen hinsichtlich ihrer Interessen und Stärken angemessen einschätzen. Die Reflexionsfähigkeit wird im heutigen Kompetenzmodell nicht explizit aufgeführt. Aufgrund der Notwendigkeit der Weiterbildung nach einer kaufmännischen Ausbildung und dem lebenslangen Lernen solle diese Kompetenz vermehrt gefördert werden (Kreyenbühl, D.2.7).

5.3 Themenblock 3: Zukünftiger Stellenwert der kaufmännischen Ausbildung

In den folgenden Abschnitten wird die dritte Forschungsfrage anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus Experten- und Absolventenperspektive beantwortet:

«Welchen Stellenwert wird die kaufmännische Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt zukünftig haben?»

5.3.1 Stellenwert im Vergleich zur Informatikausbildung

Bei der Frage nach dem zukünftigen Stellenwert interessiert die Autorin der Vergleich mit einer beruflichen Grundbildung, die häufig mit Digitalisierungsthemen in Verbindung gebracht wird: die Informatikausbildung. Gemäss aktuellen Zahlen liegt die kaufmännische Ausbildung noch vor der Informatikausbildung (Golder et al., 2018, S. 24). Die Experten sind sich grösstenteils einig, dass die Informatikausbildung im Ranking zwar aufsteigt, die kaufmännische Ausbildung aber nach wie vor mehr Auszubildende verzeichnen wird. Die Absolventen sind sich hier hingegen uneinig: 42 % schliessen sich den Experten an, wohingegen fast ebenso viele davon

ausgehen, dass die Informatikausbildung die kaufmännische Ausbildung überholen wird. Prognosen sind mit Unsicherheit behaftet und doch ist es erstaunlich, dass 44 % der befragten Absolventen, die sich bewusst für die kaufmännische Ausbildung entschieden haben, der Informatikausbildung in Zukunft einen höheren Stellenwert beimessen. Allenfalls würden sie sich im erneuten Berufswahlprozess für diese Ausbildung entscheiden. Dass der Podestplatz auch für die kaufmännische Ausbildung nicht gesichert ist, gesteht sich auch Kraft, Leiter Bildung kaufmännischer Verband, ein (Kraft, D.2.6).

5.3.2 Gespaltene Meinungen zum zukünftigen Stellenwert

Nicht nur der Vergleich mit der Informatikausbildung führt zu gespaltenen Meinungen. Generell zeigen die empirischen Erkenntnisse unterschiedliche Einschätzungen zum zukünftigen Stellenwert der kaufmännischen Ausbildung. Bei der Expertensicht fällt auf, dass einzig Zukunftsforscher Roos und eine weitere Expertin davon ausgehen, dass der Stellenwert dieser Ausbildung abnehmen wird (Roos, D.2.8 & anonymer Interviewpartner II, Branchenvertreter, D.2.11). Roos befasst sich tagtäglich mit den technologischen Möglichkeiten und hat ein tiefes Verständnis dafür, wo Menschen durch Maschinen ersetzt werden könnten. Neun weitere Experten blicken der Zukunft optimistisch entgegen, wovon vier Experten davon überzeugt sind, dass der Stellenwert unverändert hoch bleiben wird (Brändle, D.2.2 Braun, D.2.3 Holtsch, D.2.5 & anonymer Interviewpartner). Bei den Absolventen der kaufmännischen Ausbildung zeigt sich, dass etwas mehr als die Hälfte der Meinung ist, dass der Stellenwert eher hoch bleiben wird. Knapp 43 % schätzen den Stellenwert eher tief ein (Anhang, Abbildung E.17). Diese divergierende Meinung zeigt, dass über den zukünftigen Stellenwert bislang nur Vermutungen angestellt werden können und dass dieser von diversen Faktoren abhängig ist. Diese Forschungsfrage lässt sich deshalb nicht abschliessend beantworten. Anhand der Experteninterviews wurden folgende Abhängigkeitsfaktoren für den zukünftigen Stellenwert identifiziert:

- Aktuelles Reformprojekt
- Möglichkeit der Flexibilisierung

Der Optimismus der Experten konzentriert sich auf die aktuelle Reform und die damit verbundene Berufsbildanpassung.

Die Erwartungen an das Projekt sind hoch – so hoch, dass diese womöglich gar nicht erfüllt werden können. Die Branchenvertreter Düsel, Bischof und Braun sind sich ebenfalls nicht sicher, ob das Reformprojekt die Ausbildung tatsächlich revolutionieren wird (Düsel, D.2.4, Bischof, D.2.1 & Braun, D.2.3). Das komplexe Konstrukt der 21 verschiedenen Branchen macht das Reformprojekt eher träge als innovativ. Ob sich die Ausbildung mit dem Reformprojekt auf die Zukunft vorbereiten lässt, wird sich im Jahr 2022 zeigen. Damit die kaufmännische Grundbildung auch in Zukunft für das Ausbildungssystem relevant ist, bedarf es nach Wyss auch einer Flexibilisierung, also einer Anpassung des Überprüfungszyklus auf zwei bis maximal drei Jahre (Wyss, D.2.9). Die digitale Transformation weist eine hohe Geschwindigkeit auf (Vey et al., 2017, S. 2). Eine Fünf-Jahres-Überprüfung sei in der heutigen, schnelllebigen Zeit zu selten. Nach Wyss besteht die Gefahr, dass die kaufmännische Ausbildung von anderen Ausbildungen überholt wird, wenn dieser Zyklus nicht angepasst wird (Wyss, D.2.9). Obschon sich die kaufmännische Grundbildung im stärksten Wirtschaftssektor, nämlich dem Dienstleistungssektor, bewege, müsse die kaufmännische Ausbildung die Kompetenzen der Zukunft schulen, um auch selbst zukunftsfähig zu bleiben (Bischof, D.2.1). Hierfür empfehlen die Absolventen für die Ausgestaltung, vermehrt in Informatik- und Digitalkompetenzen und weniger in der Administration auszubilden. Folgende Absolventenmeinungen sind in diesem Zusammenhang von Interesse (Anhang, Abbildung E.19):

«Verbindung mit Informatik, damit man auch Wirtschaftsinformatik studieren kann.»

«Ich denke, man muss die IT noch mehr fördern. Wo sind die Schnittstellen, sodass wir selber auf die Idee kommen, Prozesse zu vereinfachen.»

Weiter wünschen sie sich, dass die Ausbildung weniger generalistisch ist, und sie sind der Meinung, dass durchaus auch eine Spezialisierung ab dem zweiten Ausbildungsjahr infrage kommen würde (Abbildung E.19). Diese Empfehlungen gilt es zu prüfen, sodass sich die kaufmännische Ausbildung auch im digitalen Zeitalter von anderen beruflichen Grundbildungen abheben kann. Die kaufmännische Ausbildung müsse sich verändern, um auch im digitalen Zeitalter zu bestehen (Wyss, D.2.9).

5.4 Kritische Würdigung

Bei den Experteninterviews fiel der Autorin auf, dass die befragten Akteure des Schweizer Berufsbildungssystems und die Branchenvertreter nicht über ein einheitliches Verständnis dahingehend verfügen, mit welchen Technologien Stand heute bereits kaufmännische Tätigkeiten substituiert werden können. Als Gründe dafür vermutet die Autorin, dass nicht alle Ausbildungsbetriebe die Möglichkeiten der Digitalisierung im gleichen Ausmass nutzen und dass sich nicht alle intensiv mit den neuesten Technologien auseinandersetzen. Die Meinungen des Zukunftsforschers differieren teilweise von denen der anderen Experten. Dies führt dazu, dass die Expertenantworten in Bezug auf die Auswirkungen der Digitalisierung eher allgemein formuliert sind. Dies liess sich bei den Antworten der Absolventen beobachten, die die Digitalisierung teilweise auf papierloses Büro oder auf den Umgang mit Notebooks reduzieren. Hier empfiehlt es sich bei einer erneuten Erhebung, den Absolventen und Experten spezifische Beispiele neuer Technologien darzulegen, die von Unternehmen im Alltag bereits erfolgreich implementiert worden sind und einen direkten Einfluss auf kaufmännische Tätigkeiten aufweisen.

6 Handlungs- und Forschungsempfehlungen

Im abschliessenden Kapitel der vorliegenden Arbeit werden Handlungsempfehlungen präsentiert, die aus den beantworteten Forschungsfragen abgeleitet werden. Weiter beinhaltet dieses Kapitel Ideen für weiterführende Forschungsprojekte und ein persönliches Schlusswort der Autorin.

6.1 Handlungsempfehlungen

Nachfolgend werden fünf konkrete Handlungsempfehlungen erläutert. Inhaltlich beziehen sich diese sowohl auf Erkenntnisse aus der Theorie als auch auf Ergebnisse der empirischen Erhebungen. Mit diesen Empfehlungen wird das Ziel verfolgt, die kaufmännische Ausbildung in das digitale Zeitalter zu tragen. Die Empfehlungen richten sich an die Experten, also an die Akteure des Schweizer Berufsbildungssystems, sowie an die Absolventen der kaufmännischen Ausbildung.

6.1.1 Schärfung Berufsbild und Berufstitel

Die Digitalisierung verändert kaufmännische Tätigkeiten und entsprechend muss die kaufmännische Ausbildung neu gestaltet werden. Die Ausbildung soll so weiterentwickelt werden, dass Absolventen mit dem Profil, dass sie sich innert drei Jahren angeeignet haben, für die digitale Arbeitswelt gerüstet sind. Kaufleute der Zukunft setzen sich aus den «3 Ps» zusammen: Problemlöser, Projektarbeiter und Prozessoptimierer. Sie koordinieren Schnittstellen mit Fokus auf die Kundenorientierung. Mit diesen Fähigkeiten bieten sie einen Mehrwert zu Maschinen und differenzieren sich gegenüber anderen Grundbildungen. Das Berufsbild ist entsprechend zu schärfen und der Berufstitel an das neue Tätigkeitsprofil anzupassen, um die Neuausrichtung dieser Ausbildung zu verstärken.

6.1.2 Anpassung Rekrutierungsprozess

Nach erfolgter Anpassung der kaufmännischen Ausbildung ist es von Bedeutung, den Berufswahlunterricht sowie auch die Berufsberatung auf das neue Berufsbild zu sensibilisieren. Der zunehmende Rückgang von Routinearbeiten und die damit verbundene steigende Komplexität führen zu höher werdenden Ansprüchen an Schüler, die sich im Berufswahlprozess befinden. Kreyenbühl erwähnte, dass die kaufmännische Ausbildung bislang häufig aufgrund des gesellschaftlichen Prestiges und der regelmässigen Arbeitszeiten gewählt werde (Kreyenbühl, D.2.7). Es ist anzunehmen, dass künftig weniger Ausbildungsplätze im kaufmännischen Bereich angeboten werden. Entsprechend werden jene Absolventen der ersten Sekundarstufe nachgefragt, die sich im Tätigkeitsprofil von Kaufleuten der Zukunft wiedererkennen, die schulischen Voraussetzungen erfüllen und Leidenschaft und Motivation für die Ausbildung aufbringen. Dies bedarf einer Anpassung im Rekrutierungsprozess der Ausbildungsbetriebe. Sie müssen die Ausbildungsreife für diesen Beruf kritisch prüfen und den Fokus vermehrt auch auf die überfachlichen Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen legen.

6.1.3 Transformation aktiv mitgestalten

Aus dem Rückgang von Routinearbeiten resultiert die Konsequenz, dass zunehmend Betätigungsmöglichkeiten für Auszubildende im ersten Ausbildungsjahr fehlen. Der Lernort ‹Betrieb› müsse autonom dafür sorgen, dass die Auszubildenden die neuesten Technologien kennenlernen (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner ‹Bund›, D.2.10). Den Ausbildungsbetrieben wird empfohlen, nicht bis ins Jahr 2022 zu warten und nicht zu viel auf die nächste Reform zu setzen. Berufsbildner, Praxisausbildner und schlussendlich der Betrieb müssen sich mit der digitalen Transformation aktiv auseinandersetzen und versuchen, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, was schlussendlich eine Anpassung der betrieblichen Ausbildung bedingt.

6.1.4 Überarbeitung kaufmännischer Kompetenzwürfel

Anhand der theoretischen Erkenntnisse und empirischen Erhebungen zum kaufmännischen Kompetenzwürfel wird eine Überarbeitung des Kompetenzmodells empfohlen.

Verstärkte Berücksichtigung digitaler Kompetenzen

Digitale Kompetenzen sind für kaufmännische Berufe in einer Welt von künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen essenziell, werden im heutigen kaufmännischen Kompetenzwürfel aber nicht explizit aufgeführt. Der Erwerb digitaler Kompetenzen bei kaufmännischen Berufen soll gezielt gefördert und auch sichtbar gemacht werden, sodass diese neu auch Prüfungsbestandteil im betrieblichen Qualifikationsverfahren werden. Nach Wyss können Digitalkompetenzen nicht einem dieser drei Kompetenzbereiche zugeordnet werden (Wyss, D.2.9). Entsprechend soll der kaufmännische Kompetenzwürfel um den Kompetenzbereich «Digitalkompetenzen» nach den fünf Hauptbereichen des Digital-Competence-Frameworks erweitert werden. Die Leistungsziele werden auf das Berufsbild «Kauffrau/Kaufmann» konkretisiert (Anhang B.2). Von Bedeutung ist, dass die digitalen Kompetenzen der Auszubildenden von Beginn an gefördert werden.

Anpassung Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzbereich

Administration und Abwicklung finden in den Richtzielen noch zu häufig Eingang. Insbesondere den Fachkompetenzbereich des Kompetenzwürfels gilt es anzupassen und die aufgeführten Zukunftskompetenzen (vgl. Kapitel 5.2.2) sind im kaufmännischen Kompetenzwürfel gemäss Abbildung 6.1 aufzuführen.

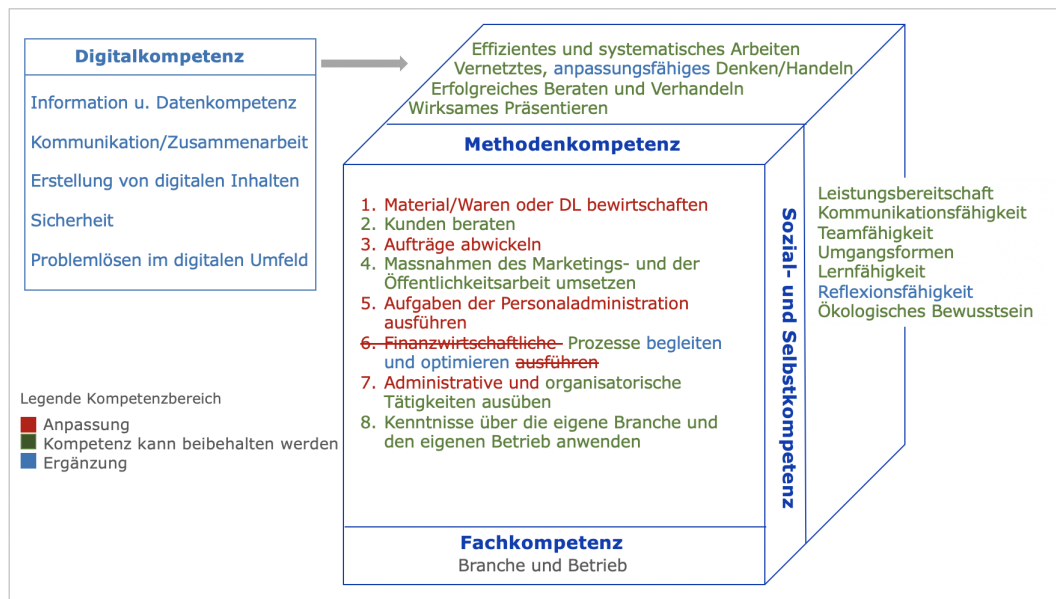


Abbildung 6.1: Überarbeitetes Kompetenzmodell

Die Absolventen wünschen sich, dass die Informatikkenntnisse während der Ausbildung ausgebaut werden. Das anwendungsorientierte Arbeiten mit Office-Produkten entspricht nicht der Zukunft. Wenn sich der Beruf Richtung Schnittstelle Informatik und Business bewegt, sind vertiefte Informatikkenntnisse Voraussetzung dafür. Die Kompetenzbereiche Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen werden aufgrund der Digitalisierung noch bedeutsamer werden. Kommunikative und kooperative Kompetenzen werden vermehrt gefragt. Entsprechend sind diese beiden Kompetenzbereiche vom kaufmännischen Kompetenzwürfel in den Curricula verstärkt zu fördern.

6.1.5 Weiterentwicklung von Absolventen

Infolge der Auswirkungen der Digitalisierung gewinnen Weiterbildungen an Bedeutung. Die Absolventen erkennen, dass die kaufmännische Grundbildung allein nicht ausreicht, um ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten. Um die Weichen angemessen zu stellen, ist eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit von Bedeutung. Die Auszubildenden sind auf den weiteren Schritt vorzubereiten und eng zu begleiten. Hierfür wird den Betrieben empfohlen, dass ihre Auszubildenden einen persönlichen Mentor zwischen dem zweiten und letzten Ausbildungsjahr erhalten. Dieser unterstützt die Auszubildenden bei ihren beruflichen Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Noch vor Abschluss der Grundbildung soll den Absolventen eine Perspektive für

ihre persönliche Weiterentwicklung und Spezialisierung dargelegt werden. Die frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema garantiert einen nahtlosen Übergang in die Spezialisierung. Den befragten Absolventen wird empfohlen, sich weiterzubilden, um die fehlenden Kompetenzen zu erschliessen (Anhang, Abbildungen E.13–E.15) und sich insbesondere mit Digitalisierungsthemen auseinanderzusetzen.

6.1.6 Agile Weiterentwicklung von Reformprozessen

Wie aus den empirischen Erkenntnissen der dritten Forschungsfrage hervorgeht, ist es im Zeitalter von Digitalisierung und der digitalen Transformation notwendig, dass die hohe Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse bei der Curriculum-Entwicklung berücksichtigt wird. Die kaufmännische Berufsbildung befindet sich in einem Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und dem Anspruch, dass der Beruf verbundpartnerschaftlich getragen wird (Trede & Lüthi, 2018, S. 16). Die Autorin ist sich bewusst, dass sich ein Reformprojekt der kaufmännischen Ausbildung aufgrund der Vielfältigkeit an Branchen als komplex gestaltet. Sie betrachtet es aber als eine Notwendigkeit, dass die Akteure innerhalb dieser Reform bewusst Freiräume für zukünftige Veränderungen schaffen und versuchen, die Fünf-Jahres-Überprüfung zumindest auf einen dreijährigen Turnus zu reduzieren. Ansonsten läuft die kaufmännische Ausbildung laut Wyss Gefahr, von anderen Berufen kannibalisiert zu werden und der Stellenwert dieser Ausbildung nehme folglich ab (Wyss, D.2.9). Eine weitere Möglichkeit, um die Berufsbildung agiler zu gestalten, stellt eine Modularisierung dar, bei der den Ausbildungsbetrieben und Auszubildenden Wahl-Ausbildungspakete angeboten werden. Bei veränderten Einflussfaktoren müssten nur noch einzelne Pakete angepasst, nicht aber das gesamte System neu reformiert werden. Bei beiden Möglichkeiten der agilen Weiterentwicklung sei zu beachten, dass der verbundpartnerschaftliche Konsensprozess nicht geschwächt werde, denn dieser stelle eine Stärke des Schweizer Berufsbildungssystems dar (anonymer Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner «Bund», D.2.10).

Durch die Berücksichtigung der aufgeführten Handlungsempfehlungen bewegt sich die kaufmännische Ausbildung in eine zukunftsweisende Richtung. Die Chancen der Digitalisierung sollen genutzt werden und in die betriebliche Grundbildung Eingang finden.

6.2 Weiterführender Forschungsbedarf

Während der Erarbeitung dieser Arbeit sind offene Fragen aufgekommen, die für weiterführende Forschungsprojekte von Interesse sind. Die Experteninterviews und die Befragung der Absolventen haben ergeben, dass das branchen- und betriebsspezifische Wissen an Bedeutung gewinnt. Weiter wurde durch die Experteninterviews deutlich, dass die Digitalisierung die 21 Branchen in unterschiedlicher Art und Weise erfasst und dass sich auch das Verständnis für Digitalisierungsthemen differenziert. In einer weiteren Studie könnte der Fokus auf dem Einzug digitaler Technologien in einer spezifischen Ausbildungs- und Prüfungsbranche liegen und die Auswirkungen solcher Technologien auf die kaufmännische Ausbildung in der jeweiligen Branche könnten untersucht werden. Durch diese Prüfung könnte – ergänzend zu den acht Richtzielen – der branchenspezifische Leistungskatalog auf dessen Aktualität im digitalen Zeitalter hin untersucht werden. Zudem könnte in diesem Zusammenhang eine spezifische Technologie einen weiterführenden Forschungsgegenstand darstellen. Beispielsweise könnte die Untersuchung beinhalten, inwiefern «Chat-Bots» kaufmännische Tätigkeiten substituieren oder komplementieren und welche Auswirkungen diese künstliche Intelligenz auf die kaufmännische Ausbildung und auf deren Kompetenzmodell hat. Ein weiterer Ansatzpunkt für eine Forschungsarbeit stellt die curriculare Anpassung des Fachs «Information, Kommunikation und Administration» der Berufsfachschule dar. Gemäss Wyss decken sich die Ziele bei diesem Schulfach mit jenen aus dem «Lehrplan 21» (Wyss, D.2.9). Eine Anpassung ist zwingend notwendig. Dabei könnte untersucht werden, über welche Vorkenntnisse Absolventen der obligatorischen Schulzeit nach diesem Lehrplan effektiv verfügen oder inwiefern das Verständnis für neue Technologien in den Unterricht integriert werden könnte. Die Lernorte «Berufsfachschule» und «Betrieb» werden mit dem «überbetrieblichen Kurs» komplettiert. So könnte auch ein Diskurs darüber initiiert werden, welche Möglichkeiten bestehen, damit die Lernortkooperation in Zukunft digital unterstützt und gefördert werden kann. Alle drei Lernorte sind aufgefordert, sich mit dem Trend «Digitalisierung» zu befassen und diesen in ihren Curricula zu berücksichtigen.

6.3 Abschliessende Gedanken

Das grosse Interesse am Thema und die damit verbundene intrinsische Motivation, in diesem Themenfeld neue Erkenntnisse zu gewinnen, trug zu einer optimalen Ausgangslage für die Erarbeitung dieser Bachelorarbeit bei. Die Gespräche mit den Experten haben den Horizont der Autorin erweitert und sie persönlich bereichert. Das kaufmännische Berufsbild wird sich infolge der Digitalisierung verändern. Kaufleute müssen sich Gedanken darüber machen, wie sie auch in Zukunft einen komplementären Mehrwert zu den Maschinen bieten können. Das Tätigkeitsprofil wird sich neu zusammensetzen. Es bleibt spannend, ob der Veränderungsprozess ‹Digitalisierung› bei der bislang beliebtesten Ausbildung in der Schweiz im Bildungsplan berücksichtigt werden kann, sodass die Grundbildung weiterhin einen hohen Stellenwert genießt. Die Autorin wird die Weiterentwicklung des kaufmännischen Berufsbildes gespannt mitverfolgen.

Mit dieser Arbeit endet für die Autorin der Bachelorstudiengang Betriebsökonomie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und damit ein äusserst lehrreicher und bereichernder Lebensabschnitt.

Literaturverzeichnis

- Aeppli, M. & Schweri, J. (2018). Upskilling made in Switzerland. *Panorama*, 32 (1), S. 16–17.
- Aeppli, M., Angst, V., Iten, R., Kaiser, H., Lüthi, I. & Schweri, J. (2017). Die Entwicklung der Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung. *Arbeitsmarktpolitik* 47, 2017 (11). Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A. & Wolf, J. (2009). *Methodik der empirischen Forschung*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Annen, S., Peppinghaus, B., Noack, I. & Krieger, A. (2013). *Entwicklungstrends und Probleme in der kaufmännischen Berufsbildung des In- und Auslands*. Zugriff unter www.bibb.de/tools/dapro/data/documents/pdf/eb_40909.pdf
- Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2016). The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 2016(189).
- Autor, D. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29 (3), S. 3–30.
- Barabasch, A. (2019). Berufs- und Weiterbildung im Aufbruch. In: Caritas Schweiz (Hrsg.) *Sozialalmanach: Digitalisierung - und wo bleibt der Mensch?*, Jg. 21 (2019), S. 265–278. Luzern: Caritas Verlag.
- Beck, C. (2007). *Kompetenz-Studie*. Koblenz: Fachhochschule Koblenz. Zugriff unter www.hs-koblenz.de/fileadmin/media/fb_wirtschaftswissenschaften/Personen/Professoren/Beck/Kompetenzstudie_Final_01.pdf
- Berger, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Berufsbildungspolitik SBFI. (2017). *Berufsbildung in der Schweiz: Fakten und Zahlen 2017*. Bern: SBFI. Zugriff unter www.sbfi.admin.ch/dam/sbfi/de/dokumente/2017/04/Fakten_Zahlen_BB2017.pdf.download.pdf/Fakten_Zahlen_BB2017_dt.pdf
- Berufsbildungspolitik SBFI. (2019). *Berufsbildung in der Schweiz: Fakten und Zahlen 2019*. Bern: SBFI. Zugriff unter www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/dienstleistungen/publikationen/publikationsdatenbank/berufsbildung-in-der-schweiz.html
- Berufsentwicklung SBFI. (2017). *Prozess der Berufsentwicklung in der beruflichen Grundbildung*. Bern: SBFI. Zugriff unter www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/berufliche-grundbildung/handbuch-prozess-der-berufsentwicklung.html
- Bonin, H., Gregory, T. & Zierahn, U. (2015). *Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland*. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird*. Kulmbach: Börsenmedien.
- Bundeskanzlei. (2002). *Berufsbildungsgesetz: Bundesgesetz über die Berufsbildung [BBG] vom 13. Dezember 2002 (Stand am 1. Januar 2019)*. Bern: BBL.
- Bundesrat. (2017). *Kurzfassung: Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken*. Zugriff unter [www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/50248.pdf](http://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/50248.pdf)
- Cole, T. (2015). *Digitale Transformation: Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss!* München: Franz Vahlen.
- Dehnbostel, P. (2015). *Betriebliche Bildungsarbeit: Kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb*. 2. Auflage. Baltmannsweiler: Schneider Verlag.
- Deloitte. (2016). *Transformation der Schweizer Wirtschaft: Die Auswirkungen der Automatisierung auf Beschäftigung und Branche*. Zürich: Deloitte Creative Studio.

- Dengler, K., Matthes, B. & Paulus, W. (2014). Berufliche Tasks auf dem deutschen Arbeitsmarkt. *FDZ-Methodenreport*, 2014 (12). Zugriff unter www.doku.iab.de/fdz/reporte/2014/MR_12-14.pdf
- Deppierraz, R. & Segura, J. (2018). *Bildungsabschlüsse: Ausgabe 2018*. Neuenburg: BFS. Zugriff unter www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildungswissenschaft/bildungsabschluesse.gnpdetail.2018-0180.html
- Eberle, F. & Holtsch, D. (2018). Lehr-Lernprozesse im kaufmännischen Bereich. In: F. Eberle & D. Holtsch (Hrsg.): *Untersuchungen zu Lehr-Lernprozessen im kaufmännischen Bereich: Ergebnisse aus dem Leading House LINCA und Schlussfolgerungen für die Praxis*, S. 15–32. Münster: Waxmann Verlag.
- Educatiosuisse. (o.D.). *Bildungssystem der Schweiz*. Zugriff unter www.education_suisse.ch/de/ausbildung-schweiz/bildungssystem-schweiz
- Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung [EHB]. (2018). *Porträt*. Zugriff unter www.ehb.swiss/portrat
- Fidler, D. (2016). *Future skills update and literature review*. Institute for the Future. Zugriff unter www.iftf.org/fileadmin/user_upload/downloads/wfi/ACTF_IETF_FutureSkills-report.pdf
- Ford, M. (2016). *Aufstieg der Roboter: Wie unsere Arbeitswelt gerade auf den Kopf gestellt wird - und wie wir darauf reagieren müssen*. Kulmbach: Plassen Verlag.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological forecasting and social change*, 2017 (114), S. 254–280.
- Friedrichs, J. (1990). *Methoden empirischer Sozialforschung*. 14. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gartner Inc. (2019). *IT Glossary*. Zugriff unter www.gartner.com/it-glossary/digitalization/
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Golder, L., Mousson, M., Venetz, A., Salathe, L., Bohn, D., Herzog, N. & Wolter, S. (2018). *Nahtstellenbarometer*. Bern: SBFI. Zugriff unter www.sbfli.admin.ch/sbfli/de/home/bildung/berufliche-grundbildung/lehrstellenbarometer.html
- Gründler, A. & Tatavitto, M. (2016). *Die curricularen Veränderungen der kaufmännischen Grundbildung E-Profil im Bereich Wirtschaft und Gesellschaft in den letzten 30 Jahren*. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP). Zugriff unter www.alexandria.unisg.ch/248719/
- Hartig, J. & Klieme, E. (2006). Kompetenz und Kompetenzdiagnostik In: K. Schweizer (Hrsg.): *Leistung und Leistungsdiagnostik*, S. 127–141. Berlin: Springer Gabler.
- Hartmann, W. & Hundertpfund, A. (2015). *Digitale Kompetenz*. Bern: Hep Verlag.
- Hensge, K., Lorig, B. & Schreiber, D. (2008). Ein Modell zur Gestaltung kompetenzbasierter Ausbildungsordnungen. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis: BWP*. 2008 (4), S. 18–21.
- Herzog, E., Wehrli, R., Hassler, M., Schärer, S. & Sigrist, S. (2017). *Zukunft digitale Schweiz: Wirtschaft und Gesellschaft weiterdenken*. Zugriff unter www.economiesuisse.ch/de/publikationen/zukunft-digitale-schweiz-wirtschaft-und-gesellschaft-weiterdenken
- Hoffman, N. (2011). *Schooling in the workplace: How six of the world's best vocational education systems prepare young people for jobs and life*. Cambridge, Mass: Harvard Education.
- Hoffman, N. & Schwartz, R. (2015). Gold Standard: The Swiss Vocational Education and Training System. International Comparative Study of Vocational Education Systems. *National Center on Education and the Economy*.
- Iellamo, C., Cornu, N. & Kraft, M. (2019). *Abgänger/innen der kaufmännischen Grundbildung 2018*. Zugriff unter www.kfmv.ch/data/docs/de_CH-1996/35355/Schlussbericht-LAU-2018.pdf?v=1.0
- Jonker, J. & Pennink, B. (2010). *The essence of research methodology: A concise guide for master and PhD students in management science*. Berlin: Springer Gabler.

- Kaufmännischer Verband Schweiz [KFMV]. (2018). *Das kaufmännische Glossar von A bis Z*. Zugriff unter www.kfmv.ch/de/1406/Glossar.htm
- Krapf, J. (2017). Agilität als Antwort auf die Digitale Transformation. *Synergie: Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre*, 2017 (3), S. 32–33.
- Krummenacher, J. (2018). Frischzellenkur für die KV-Lehre. *NZZ*. Zugriff unter www.nzz.ch/schweiz/frischluft-fuer-die-kaufleute-ld.1419253
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim: Beltz.
- Meier, C. (2018). 5.132 Betriebliches Bildungsmanagement: Handlungsfelder für die digitale Transformation. In S. Laske, A. Orthey & M. J. Schmid (Hrsg.), *Personal entwickeln*. Köln: Wolters Kluwer / Deutscher Wirtschaftsdienst. Zugriff unter www.alexandria.unisg.ch/254867/
- Pilz, M. (2003). Reformen in der kaufmännischen Erstausbildung: Die Schweiz und Deutschland im Vergleich. *Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen*, 97 (4), S. 215–229.
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rinne, U. & Zimmermann, K. (2016). Die digitale Arbeitswelt von heute und morgen. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 2016 (18–19), S. 3–9.
- Roth, H. (1971). *Entwicklung und Erziehung: Grundlagen einer Entwicklungspädagogik*. 2. Auflage. Braunschweig: Schroedel Verlag.
- Rump, J. & Eilers, S. (2017). *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0: Innovationen in HR*. Berlin: Springer Gabler.
- Rump, J. & Eilers, S. (2018). Kompetenzanforderungen im Kontext der Digitalisierung. In: K. de Molina, S. Kaiser & W. Widuckel (Hrsg.): *Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030: Als lernende Organisation wettbewerbsfähig bleiben*, S. 423 – 438. Freiburg: Haufe-Lexware.

- Rump, J., Eilers, S. & Zapp, D. (2019). Arbeitszeitpolitik im Kontext der Digitalisierung. In: J. Rump & S. Eilers (Hrsg.): *Arbeitszeitpolitik: Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitsgestaltung lösen*, S. 3-24. Berlin: Springer Gabler.
- Rychen, D. (2008). OECD Referenzrahmen für Schlüsselkompetenzen - ein Überblick. In: I. Bormann & G. de Haan (Hrsg.): *Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung*, S. 15–22. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Salvi, M. & Adler, T. (2017). *Wenn die Roboter kommen*. Zürich: Avenir Suisse. Zugriff unter www.avenir-suisse.ch/publication/wenn-die-roboter-kommen/
- Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Geneva: World Economic Forum. Zugriff unter www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018
- Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen [SKKAB]. (2011a). *Bildungsplan Kauffrau/Kaufmann EFZ vom 26. September 2011 für die betrieblich organisierte Grundbildung (Stand 1. Juni 2018)*. Zugriff unter www.skkab.ch/de/grundlagendokumente
- Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen [SKKAB]. (2011b). *Generisches Qualifikationsprofil Kauffrau / Kaufmann EFZ vom 26. September 2011 für die betrieblich organisierte Grundbildung (Stand 1. Januar 2017)*. Zugriff unter www.skkab.ch/de/leistungsziele/unterrichtsbereiche
- Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen [SKKAB]. (2018a). *Kaufleute 2022*. Zugriff unter www.skkab.ch/de/kaufleute-2022
- Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen [SKKAB]. (2018b). *Willkommen auf der Website der SKKAB*. Zugriff unter www.skkab.ch/de
- Schweri, J., Aepli, M. & Trede, I. (2018). Hat die duale Berufsbildung eine Zukunft in der digitalisierten Arbeitswelt. In: J. Schweri, I. Trede & I. Dauer (Hrsg.): *Digitalisierung und Berufsbildung: Herausforderungen und Wege in die Zukunft*, S. 5–8. Zollikofen: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB. Zugriff unter www.ehb.swiss/obs/digitalisierung-und-berufsbildung

- Schweri, J. & Iten, R. (2018). Berufe passen sich der Digitalisierung an. *Die Volkswirtschaft*, 2018 (1-2), S. 20–23.
- Schweri, J. & Müller, B. (2007). Why has the share of training firms declined in Switzerland? *Journal for Labour Market Research*, 2017 (40), S. 149–167.
- Schweri, J. & Zbinden, A. (2009). Ist die duale Berufsbildung den Herausforderungen des Strukturwandels gewachsen? *Ergänzungsdokument zu Panorama.aktuell*. Zugriff unter www.edudoc.ch/record/33331
- Seufert, S., Meier, C., Schneider, C., Schuchmann, D. & Krapf, J. (2017). Geschäftsmodelle für inner- und überbetriebliche Bildungsanbieter in einer zunehmend digitalisierten Welt. In: J. Erpenbeck & W. Sauter (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz: Bausteine einer neuen Lernwelt*, S. 429–448. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Specht, P. (2018). *Die 50 wichtigsten Themen der Digitalisierung: Künstliche Intelligenz, Blockchain, Bitcoin, Virtual Reality und vieles mehr verständlich erklärt*. München: Redline Verlag.
- Spitz-Oener, A. (2006). Technical Change, Job Tasks and Rising Educational Demands: Looking outside the Wage Structure. *Journal of Labor Economics*, 24 (2), S. 235–270.
- Spöttl, G. (2011). Kompetenzmodelle als Grundlage für eine valide Kompetenzdiagnostik. In: M. Fischer, M. Becker & G. Spöttl (Hrsg.): *Kompetenzdiagnostik in der beruflichen Bildung - Probleme und Perspektiven*, S. 13–39. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation [SBFI]. (2011). *Verordnung des SBFI über die berufliche Grundbildung Kauffrau/Kaufmann mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis (EFZ) vom 26. September 2011 (Stand am 1. Mai 2017)*. Bern: SBFI. Zugriff unter www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20112203/201705010000/412.101.221.73.pdf
- Steiger, R. (2001). Die Reform der kaufmännischen Grundausbildung im Kanton Zürich. *Forum*, 2001 (51), S. 4–6.
- Töpfer, A. (2012). *Erfolgreich Forschen: Ein Leitfaden für Bachelor-, Master - Studierende und Doktoranden*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Trede, I. & Lüthi, I. (2018). Wie können Bildungen aktuell bleiben? In: J. Schweri, I. Trede & I. Dauner (Hrsg.): *Digitalisierung und Berufsbildung: Herausforderungen und Wege in die Zukunft*, S. 13–17. Zollikofen: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB. Zugriff unter www.ehb.swiss/obs/digitalisierung-und-berufsbildung
- Urban, H. (2017). *Digitalisierung der Arbeitswelt-Herausforderungen für die Berufsbildung*. Vortrag anlässlich der Bundestagung Berufliche Bildung und Weiterbildung, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Hamburg. Zugriff unter www.lit.bibb.de/vufind/Record/65347
- Verein Metropolitanraum Zürich. (o.D. a). *Digitalisierung in der Berufsbildung*. Zugriff unter www.berufsbildungdigital.ch/beruf/125-kaufmann
- Verein Metropolitanraum Zürich. (o.D. b). *Digitalkompetenzen*. Zugriff unter www.berufsbildungdigital.ch/digitalkompetenz
- Vey, K., Fandel, T., Zipp, J. & Schneider, C. (2017). Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 10 (1), S. 22–32.
- Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, G. & Van den Brande, G. (2016). *DigComp 2.0: The digital competence framework for citizens. Update phase 1: The conceptual reference model*. Luxembourg: Publication Office of the European Union. Zugriff unter www.ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-20-digital-competence-framework-citizens-update-phase-1-conceptual-reference-model
- Walwei, U. (2016). Konsequenzen der Digitalisierung für strukturelle Arbeitsmarktp Probleme: Chancen und Risiken. *Zeitschrift für Sozialreform*, 62 (4): S. 357–382.
- Wellhöfer, P. (2004). *Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz: Theorie und Trainingsbeispiele*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.
- Wettstein, E., Schmid, E. & Gonon, P. (2014). *Berufsbildung in der Schweiz: Formen, Strukturen, Akteure*. 2. Auflage. Bern: Hep Verlag.

- Wirth, M. (2016). Kaufleute bleiben gefragt. *NZZ*. Zugriff unter www.nzz.ch/meinung/kommentare/kaufmaennischer-beruf-kaufleute-bleiben-gefragt-ld.84300
- Wirz, C. (2018). Seid besser als die Maschine! *NZZ*. Zugriff unter www.nzz.ch/schweiz/seid-besser-als-die-maschine-ld.1371547
- Wyss, M. & Gugolz, D. (2018). Ein Kompass im digitalen Meer. *Das Magazin*. Luzern: Hochschule Luzern.
- Zenhäusern, P. & Vaterlaus, S. (2017). Digitalisierung und Arbeitsmarktfolgen. *Metastudie zum Stand der Literatur und zu den Entwicklungen in der Schweiz, Studie von Polynomics AG im Auftrag der Fondation CH2048*, 2017–11.

Anhang

A Verwendete Softwares

Für das Verfassen dieser Bachelorarbeit hat die Autorin vier Software-Typen verwendet, die in diesem Teilkapitel aufgeführt werden.

L^AT_EX	Die vorliegende Bachelorarbeit ist mit dem Textsatzprogramm L ^A T _E X verfasst worden.
TeXstudio	Sämtliche Tex-Files sind mithilfe der Software TeXstudio erstellt und bearbeitet worden.
JabRef	Mittels JabRef sind die Literaturquellen verwaltet worden.
MAXQDA	Die qualitative Inhaltsanalyse ist mit der Software MAXQDA durchgeführt worden (siehe Abbildung A.1).

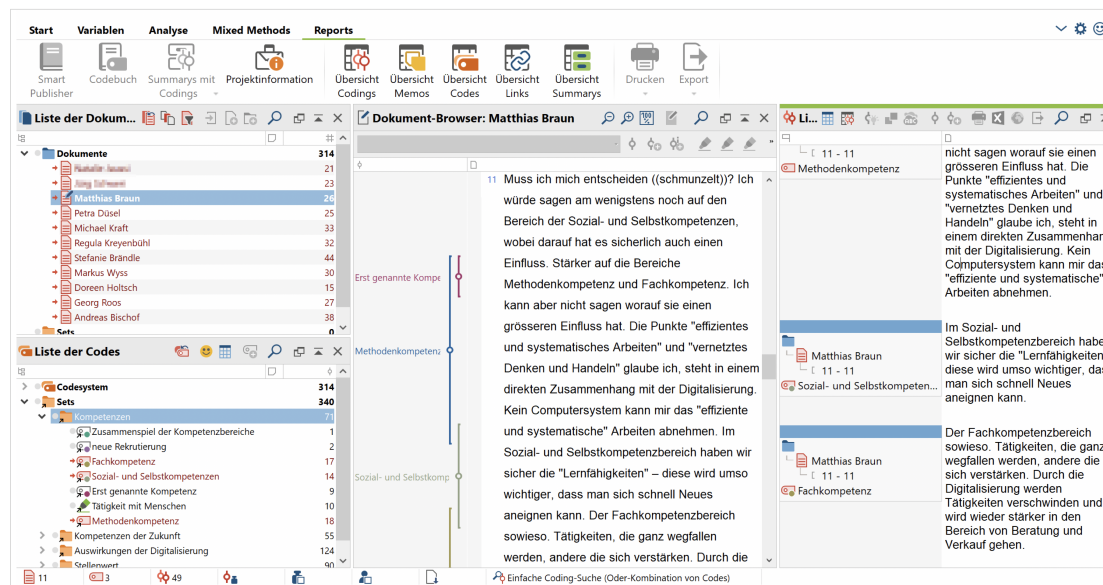


Abbildung A.1: Auszug aus der Codierungssoftware MAXQDA

B Theoretischer Rahmen

Im zweiten Kapitel ‹Theoretischer Rahmen› wurde für die Konkretisierung der Teilfähigkeiten und Digitalkompetenzen auf den Anhang B verwiesen.

B.1 Teilfähigkeiten kaufmännischer Kompetenzwürfel

Die Kompetenzbereiche und die dazugehörigen Teilkompetenzen werden nachfolgend ausgeführt.

B.1.1 Fachkompetenz

Der Fachkompetenzbereich setzt sich aus acht Richtzielen zusammen. Die Formulierung der acht Richtziele wurde aus dem generischen Qualifikationsprofil ‹Kauffrau/Kaufmann EFZ› übernommen, um die Zielformulierung im Wortlaut nicht zu verändern (SKKAB, 2011b, S. 2–3).

Material/Waren oder Dienstleistungen bewirtschaften

Kaufleute erkennen die Bedeutung einer reibungslosen und nachhaltigen Bewirtschaftung von Waren, Material oder Dienstleistungen. Sie bewältigen alle Schritte in diesem Prozess zielorientiert sowie effizient und setzen die betrieblichen und rechtlichen Vorgaben um. (SKKAB, 2011b, S. 2)

Kunden beraten

Kaufleute sind sich bewusst, dass die Kunden für die Unternehmung die wichtigste Anspruchsgruppe darstellen. Sie bearbeiten Anfragen der Kunden fach- und kundengerecht und zu deren Zufriedenheit. Sie verfügen dazu über gute Produkte- und Dienstleistungskenntnisse, eine hohe Beratungskompetenz, kundengerechte Verkaufstechniken, Dienstleistungsorientierung und eine professionelle Einstellung zur Servicequalität. (SKKAB, 2011b, S. 3)

Aufträge abwickeln

Kaufleute sind in ihrem Bereich verantwortlich für die kundengerechte Abwicklung der Aufträge. Sie führen die Teilschritte der Auftragsabwicklung nach betriebsinternen Vorgaben termin- und qualitätsbewusst aus. Dabei arbeiten sie selbständig sowie effizient und setzen die entsprechenden Instrumente fachgerecht ein. (SKKAB, 2011b, S. 3)

Massnahmen des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit umsetzen

Kaufleute sind sich der Bedeutung des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit für die erfolgreiche Geschäftstätigkeit bewusst. Sie setzen die entsprechenden Instrumente adressaten- und situationsgerecht ein. (SKKAB, 2011b, S. 3)

Aufgaben der Personaladministration ausführen

Kaufleute erkennen die Bedeutung und den Nutzen einer effizienten Personaladministration. Sie führen die ihnen übertragenen Aufgaben nach Vorgaben diskret und korrekt aus. Dabei setzen sie die entsprechenden Dokumente und Instrumente zielorientiert ein. (SKKAB, 2011b, S. 3)

Finanzwirtschaftliche Prozesse ausführen

Kaufleute erkennen die Bedeutung einer korrekten Verarbeitung von finanziellen Informationen. Sie führen Arbeiten im finanziellen Bereich nach Vorgaben pflichtbewusst durch. (SKKAB, 2011b, S. 3)

Administrative und organisatorische Tätigkeiten ausüben

Kaufleute sind sich bewusst, dass administrative und organisatorische Aufgaben effizient und genau erledigt werden müssen. Sie übernehmen ihre Aufgaben und Funktionen bei diesen Arbeiten pflichtbewusst und setzen Vorgaben und Instrumente korrekt, effizient und ressourcenschonend um. (SKKAB, 2011b, S. 3)

Kenntnisse über die eigene Branche und den eigenen Betrieb anwenden

Kaufleute sind sich bewusst, dass Kenntnisse über den Betrieb, die Konkurrenz und die Branche wichtige Grundlagen für ihre Arbeit darstellen. Sie nutzen diese Kenntnisse, um die Arbeitsprozesse, die Kundenberatung wie auch die administrativen Aufgaben kompetent und selbständig zu bewältigen. (SKKAB, 2011b, S. 3)

B.1.2 Methodenkompetenz

Der Methodenkompetenzbereich setzt sich aus vier Teilfähigkeiten zusammen (SKKAB, 2011b, S. 11–12):

Effizientes und systematisches Arbeiten

Für eine effiziente und systematische Ausführung der Arbeit werden die dafür erforderlichen Informationen ausgewählt und zielgerichtet beschafft. Die Tätigkeiten werden richtig priorisiert und zielorientiert erledigt. Die ausgeführte Arbeit wird korrekt dokumentiert und kontrolliert. (SKKAB, 2011b, S. 11)

Vernetztes Denken und Handeln

Die Tätigkeiten werden mit anderen Aktivitäten in Verbindung gebracht. Hierfür ist das Erkennen von Abhängigkeiten und Schnittstellen zentral. Im jeweiligen Arbeitsbereich sollen die angehenden Kaufleute dazu beitragen, die Arbeitsläufe stetig zu optimieren. (SKKAB, 2011b, S. 11)

Erfolgreiches Beraten und Verhandeln

Für die Beratung von externen und internen Partnern werden wirksame Methoden eingesetzt. Dabei werden die Bedürfnisse erfragt und eine darauf basierte Lösung unterbreitet. (SKKAB, 2011b, S. 11)

Wirksames Präsentieren

Präsentationen werden von kaufmännischen Auszubildenden geplant, vorbereitet und überzeugend durchgeführt. Dabei werden die passenden Präsentationsmittel, Rhetorik und Körpersprache angemessen eingesetzt. (SKKAB, 2011b, S. 12)

B.1.3 Sozial- und Selbstkompetenz

Der Sozial- und Selbstkompetenzbereich setzt sich aus folgenden sechs Teilfähigkeiten zusammen (SKKAB, 2011b, S. 12–13):

Leistungsbereitschaft

Kaufleute verfügen über eine hohe Leistungsbereitschaft, erledigen Arbeiten motiviert und erfüllen die Anforderungen ihrer Auftraggeber und zeigen dabei Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit und Belastbarkeit. (SKKAB, 2011b, S. 12)

Kommunikationsfähigkeit

Ausgeprägtes kundenorientiertes Verhalten und Kommunikationsfähigkeit stehen im Vordergrund, denn Kommunikation prägt den Berufsalltag von Kaufleuten. Angehende Kaufleute lernen sich mündlich und schriftlich klar und adressatengerecht auszudrücken. (SKKAB, 2011b, S. 12)

Teamfähigkeit

Neben der selbstständigen Arbeitsweise wird auch das Arbeiten im Team hochgeschrieben. Dabei bringen sie eigene Beiträge ein, lernen mit Kritik konstruktiv umzugehen und übernehmen Verantwortung innerhalb eines Teams. (SKKAB, 2011b, S. 12)

Umgangsformen

Gute Umgangsformen und der damit verbundene Anstand und Respekt werden hochgeschrieben. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und ein passendes Erscheinungsbild zu den Gepflogenheiten der Unternehmung gehören dazu. Kaufleute kommen in ihrem Arbeitsumfeld mit verschiedenen Anspruchsgruppen in Kontakt und müssen ihre Umgangsformen entsprechend anpassen. (SKKAB, 2011b, S. 13)

Lernfähigkeit

Kaufleute sind sich dem stetigen Wandel sowohl in der Arbeitswelt als auch in der Gesellschaft bewusst. Sie sind bereit sich neue Kompetenzen anzueignen und reagieren flexibel auf Veränderungen. Lebenslanges Lernen ist ein Muss. Dabei werden geeignete Lerntechniken angewendet und das Gelernte soll in die Praxis übertragen werden. (SKKAB, 2011b, S. 13)

Ökologisches Bewusstsein

Die sparsame Verwendung von Energie, Güter, Arbeits- und Verbrauchsmaterial und das umweltgerechte Entsorgen von Abfällen gehört zum ökologischen Bewusstsein (SKKAB, 2011b, S. 13).

B.2 Digitalkompetenzen Berufsbild

«Kaufmann/Kauffrau EFZ»

Die Beschreibung der Digitalkompetenzen und Formulierung der dazugehörigen Lernziele werden in den Tabellen B.1 bis B. 6 erläutert. Dabei wurde der ursprüngliche Wortlaut beibehalten, um die Sinnhaftigkeit nicht zu verändern (Verein Metropolraum Zürich, o.D. b).

Tabelle B.1: Digitalkompetenz «Inhalte»

Inhalte		
	Beschreibung	Lernziel
Entwicklung und Integration von Inhalten	Erstellung von Inhalten in verschiedenen Formaten einschliesslich Multimedia; Editierung, Verbesserung und Integration von Inhalten, die man selbst erstellt hat oder andere erstellt haben	Ich kann digitale Inhalte einschliesslich Multimedia in verschiedenen Formaten erstellen.
Lizenzen und Urheberrecht	Wissen über die Anwendung von Urheberrechten und Lizenzen auf Informationen und Inhalten	Ich habe ein Grundwissen über die Unterschiede zwischen Urheber- und Nutzungsrecht, Copyleft und Creative Commons und kann dieses auf die von mir erstellten Inhalte anwenden.

Tabelle B.2: Digitalkompetenz ‹Informationen›

Informationen		
	Beschreibung	Lernziel
Suchen und Filtern von Informationen	Zugriff auf und Suche nach Online-Informationen; Artikulierung des Informationsbedarfs; Auffinden relevanter Informationen; effektive Auswahl von Ressourcen; Navigation zwischen Online-Quellen; Entwicklung von Strategien zu persönlichen Daten	Ich kann das Internet nach Informationen durchsuchen und kann online nach Informationen suchen. Ich kann meine Informationsbedürfnisse ausdrücken und die entsprechenden von mir gefundenen Informationen aussuchen.
Beurteilen von Informationen	Sammlung, Verarbeitung, Verstehen und kritische Beurteilung von Informationen	Ich kann verschiedene Informationsquellen vergleichen
Speicherung und Abruf von Informationen	Handhabung und Speicherung von Informationen und Inhalten zwecks einfacherem Abruf; Organisation von Informationen und Inhalten	Ich kann Dateien, Inhalte und Informationen speichern, sichern oder mit Tags versehen und habe meine eigene Aufbewahrungsstrategie. Ich kann von mir gespeicherte und gesicherte Informationen abrufen und verwalten.

Tabelle B.3: Digitalkompetenz ‹Kommunikation›

Kommunikation		
	Beschreibung	Lernziel
Interaktion über Technologien	Interaktion über verschiedene Digitalgeräte und Anwendungen; Kenntnisse der Arten von digitaler Kommunikation und deren Anpassung auf spezifische Zielgruppen	Ich nutze eine grosse Vielzahl verschiedener Tools zur Online-Kommunikation. Ich kann digitale Kommunikationsarten und -wege so nutzen, dass sie am besten einem bestimmten Zweck entsprechen. Ich kann das Format und die Arten der Kommunikation entsprechend auf meine Zielgruppe auswählen.
Teilen von Informationen und Inhalten	Teilen von gefundenen Informationen (Inhalt und Quelle); Proaktives verbreiten von Nachrichten, Inhalten und Ressourcen; Kenntnisse der Zitierregeln	Ich kann an Social Networking-Sites und Online-Communities teilnehmen, wo ich Wissen, Inhalte und Informationen weitergebe oder teile.
Engagement in der Onlinegesellschaft	Teilnahme an der Gesellschaft durch Online-Engagement; Kenntnis des Technologiepotenzials für die Teilnahme an der Online-Gesellschaft	Ich nehme aktiv an Online-Räumen teil. Ich kann komplexere Online-Services nutzen.

Kommunikation		
Zusammenarbeit über digitale Kanäle	Beschreibung Nutzung von Technologien und Medien zu Teamarbeit, kollaborativen Prozessen und zur gemeinsamen Erstellung von Wissen, Inhalten und Ressourcen.	Lernziel Ich nutze häufig und souverän verschiedene digitale Kollaborations-Tools und -Mittel zur Zusammenarbeit mit anderen zum Erstellen und Teilen von Wissen, Inhalten und Ressourcen.
Verhalten im digitalen Raum	Wissen im Hinblick auf Verhaltensnormen in Online-/virtuellen Interaktionen; Wissen um Aspekte der kulturellen Vielfalt; Fähigkeiten, sich selbst und andere vor möglichen Online-Gefahren zu schützen (z. B. Cyber-Mobbing)	Ich kenne grundlegende Verhaltensnormen, die anwendbar sind, wenn ich über digitale Tools mit anderen kommuniziere.
Verwaltung der digitalen Identität	Schaffung, Anpassung und Verwaltung einer oder mehrerer digitaler Identitäten; Fähigkeit zum Schutz der eigenen Online-Reputation; Handhabung der Daten, die man aufgrund verschiedener Konten und Anwendungen produziert	Ich kenne die Vorteile und Risiken im Hinblick auf die digitale Identität.

Tabelle B.4: Digitalkompetenz ‹Sicherheit›

Sicherheit		
	Beschreibung	Lernziel
Schutz vor Geräten	Schutz der eigenen Geräte und Verständnis über Online-Risiken und -Bedrohungen; Wissen um Sicherheit und Sicherheitsmassnahmen	Ich kann grundlegende Schritte zum Schutz meines Geräts ergreifen (z. B. Nutzung von Virenschutz, Passworten).
Schutz persönlicher Daten	Verständnis geläufiger Nutzungsbedingungen; aktiver Schutz persönlicher Daten; Verständnis über den Datenschutz anderer Leute; eigener Schutz vor Online-Betrug und -Bedrohungen sowie Cyber-Mobbing	Ich kann meine eigene Privatsphäre und die anderer online schützen. Ich habe ein allgemeines Verständnis über Datenschutzfragen und ein Grundwissen darüber, wie meine Daten gesammelt und genutzt werden.
Schutz der Gesundheit	Vermeidung von Gesundheitsrisiken im Zusammenhang mit der Technologie-nutzung im Hinblick auf die Bedrohung des physischen und psychologischen Wohlergehens	Ich weiss, wie man Cyber-Mobbing vermeidet. Ich weiss, dass Technologie bei Missbrauch meine Gesundheit beeinträchtigen kann.

Tabelle B.5: Digitalkompetenz ‹Technologien›

Technologien		
	Beschreibung	Lernziel
Umgang mit fachspezifischen (berufsspezifischen) digitalen Technologien	Anwendung von fachspezifischer Software; Anwendung und Bedienung von dazugehörigen Geräten; Beurteilung der Einsatzmöglichkeiten; Situationsspezifische Anpassungen	Ich kann die fachspezifische Software in all ihrer Funktionen und die dazugehörigen Geräte für meinen Berufsalltag anwenden.

Tabelle B.6: Digitalkompetenz ‹Problemlösung im digitalen Umfeld›

Problemlösung im digitalen Umfeld		
	Beschreibung	Lernziel
Lösung technischer Probleme	Identifizierung möglicher Probleme und deren Lösung (angefangen bei der Fehlerortung bis hin zur Lösung komplexerer Probleme)	Ich kann um gezielten Support und gezielte Hilfe bitten, wenn Technologie nicht funktioniert oder ich ein neues Gerät, Programm oder eine neue Anwendung nutze.

C Forschungsmethodik

Im Kapitel ‹Forschungsmethodik› wurde für die unterstützenden Hilfsmittel während der Erhebungsphase auf den Anhang C verwiesen.

C.1 Einwilligungserklärung

Folgende Erklärung (siehe Abbildung C.1) haben alle Interviewpartner unterzeichnet:

Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten	
Bachelorarbeit	Einfluss der Digitalisierung auf die KV-Ausbildung in der Schweiz (<i>provisorischer Arbeitstitel</i>)
Betreuung	Dr. Andreas Block
Verfasser	Pia Steiner
Interviewer	Pia Steiner
Interviewpartner	_____
Interviewdatum	_____
Mir wurde erklärt, dass meine Interviewaussagen in der genannten Bachelorarbeit mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und von der Studierenden dieser Arbeit in Schriftform gebracht wird.	
Die Teilnahme am Interview ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, das Interview abzubrechen.	
Ich bin damit einverstanden, in der besprochenen Bachelorarbeit ein Interview zu geben:	
Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Ich wünsche, dass ich anonymisiert in der Arbeit zitiert werde:	
Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Ich wünsche, dass mir die im Rahmen meines Interviews zur Datenerfassung angefertigten Dateien zur Verfügung gestellt werden:	
Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Ich wünsche, dass ich nach Abschluss der Auswertung über die Ergebnisse des Projekts informiert werde:	
Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Ort, Datum: _____	
Unterschrift: _____	

Abbildung C.1: Einwilligungserklärung

C.2 Abbild Kompetenzwürfel

Der Kompetenzwürfel (Masse: 9 x 9 cm) wurde für die Experteninterviews nachkonstruiert (siehe Abbildung C.2).



Abbildung C.2: Selbstkonstruierter Kompetenzwürfel in 3D

C.3 Abbild Kompetenzwürfel für Telefoninterviews

Zwei Interviews wurden auf Wunsch der Experten telefonisch durchgeführt. Hierfür wurde den Experten die Abbildung C.3 vorgängig zugestellt und diente als Referenzrahmen für das Gespräch.

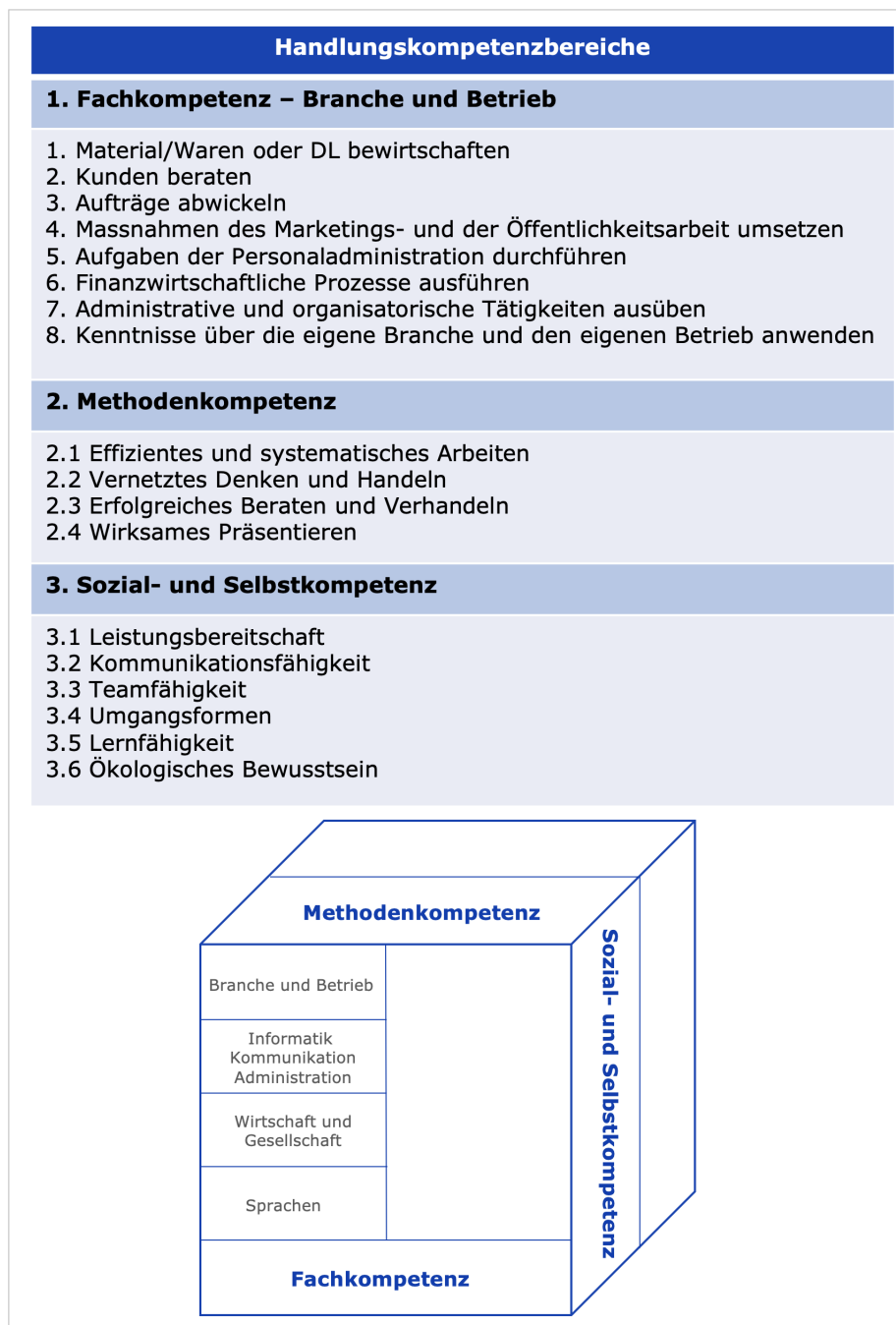


Abbildung C.3: Kompetenzwürfel für telefonisch durchgeführte Interviews

D Expertenperspektive

Der Anhang D ‹Expertenperspektive› beinhaltet eine Übersicht über die befragten Experten sowie die elf transkribierten Interviews.

D.1 Übersicht der Experten

Folgende Experten wurden im Rahmen dieser Bachelorarbeit interviewt (siehe Tabelle D.1):

Tabelle D.1: Expertenübersicht

Experte	Funktion
Andreas Bischof	Leiter Berufsbildung, Bühler Management AG, Branche Maschinen, Elektro- und Metallindustrie
Stefanie Brändle	Challenge your Potential (CYP), Programm-Managerin, Young Talents Programmverantwortliche ‹Skills 4.0›
Matthias Braun	Verantwortlicher Young Talents, Allianz Suisse, Branche ‹Privatversicherung›
Petra Düsel	Leiterin Personal Nachwuchs, Zürcher Kantonalbank, Branche ‹Bank›
Doreen Holtsch	Institutsleiterin PHSG Institut für Professionsforschung & Kompetenzentwicklung
Michael Kraft	Leiter Bildung, Kaufmännischer Verband
Regula Kreyenbühl	Berufsinspektorin des Berufs ‹Kauffrau/Kaufmann EFZ›, Kantonale Behörde Mittelschul- und Berufsbildungsamt ZH

Experte	Funktion
Georges T. Roos	Zukunftsforscher
Prof. Markus Wyss	Forschungsfelder: Digitalisierung in der Berufsbildung, Digitale Transformation, Hochschule Luzern
Anonymisierter Interviewpartner I, Vertreter Verbundpartner «Bund»	Forschungsfelder: Bildungswahl und Lehrstellenmarkt, Steuerung der Berufsbildung, Eidg. Hochschulinstitut für Berufsbildung
Anonymisierter Interviewpartner II, Vertreter Branche «Öffentliche Verwaltung»	Personalbereichsleiterin und Ausbildungsverantwortliche, Branche «öffentliche Verwaltung»

D.2 Transkripte der Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden allesamt für die Transkription in Schriftsprache übersetzt und Satzbaufehler wurden behoben. Somit wurden die Experteninterviews geglättet transkribiert (Mayring, 2002, S. 91).

D.2.1 Andreas Bischof, Leiter Berufsbildung Bühler Management AG

Das Interview wurde am Freitag, 8. März 2019 mit Andreas Bischof persönlich (telefonisch) durchgeführt.

Einleitung

Ich bin diplomierter Ausbildungsleiter und leite seit 2009 die Berufsbildung der Firma Bühler. Insgesamt bin ich seit knapp 18 Jahren in der Berufsbildung tätig und habe 2015 den Masterlehrgang Ausbildungsmanagement an der Fachhochschule Zürich abgeschlossen. Wir haben bei Bühler momentan 282 Lernende in der Ausbildung und 24 davon aus der kaufmännischen Richtung im MEM-Bereich, also in der Branche Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie. Ich komme aus einer technischen Richtung ‹Konstruktion›, habe aber vor 15 Jahren diese Ausbildung gemacht, damit ich als unabhängige Drittperson Prozesseinheiten von KV-Lernenden abnehmen konnte. 2009 habe ich dann zur Firma Bühler gewechselt. Hier sind wir üK-Standort für unsere Branche. Wir haben mehrere Klassen hier pro Jahr in unserem üK-Zentrum und so bin ich auch Mitglied der üK-Kurskommission der Region Zürich-Ostschweiz. Diese Kommission präsidiere ich auch. Aus diesem Grund bin ich auch in der KV-Reformgruppe drin, sodass ich einerseits unsere Region vertreten kann, aber natürlich auch die Maschinenindustrie. Wir überlegen uns dabei, was für Fähigkeiten der/die zukünftige Kaufmann/-frau braucht. Das versuchen wir in die Reform 2022 einbinden zu können, damit wir unsere Branche darin wiedererkennen.

Welche möglichen Auswirkungen hat der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsprozess auf die kaufmännische Ausbildung?

Den Einfluss der Digitalisierung auf die Tätigkeiten der kaufmännischen Auszubildenden merken wir bei den Routinearbeiten. Wenn wir das 1. Lehrjahr betrachten, wo früher noch Scan- und Ablage-Arbeiten an der Tagesordnung waren und wir

physische Dossiers hatten, haben wir heute elektronische Dossiers. Alles, was repetitiv ist, wird wegfallen. Hier müssen wir uns überlegen, was wir mit den Lernenden machen. Das Schalten von Zusatzangeboten wird sehr wichtig, damit sie die Chance haben, möglichst viel mitzunehmen. Ansonsten wird es für sie später im Arbeitsmarkt schwierig. Ich sehe diese Auswirkung hier bei uns im Rheintal. Hier haben wir namhafte Unternehmungen, die gesagt haben, dass sie auf die kaufmännische Ausbildung verzichten. Diese sagen mit Überzeugung, dass sie diese Ausbildung nicht mehr brauchen. Es sind viele typische kaufmännische Aufgaben und Ablagetätigkeiten, die abnehmen, weil alles elektronisch verfügbar ist und abgehandelt wird. Die Leute schreiben selbst Briefe oder kommunizieren über E-Mail, so dass es die klassische Sekretariatsarbeit nicht mehr braucht. Es gibt Prozesse, die wegfallen werden. Das bedeutet, dass wir schauen müssen, dass Kaufleute ihre Ausbildung mit Fachwissen für die Zukunft beenden. Das spezifische Fachwissen, ist etwas, was nur in der jeweiligen Branche erlernt werden kann. In der Maschinenindustrie sind wir interessiert daran, dass unsere Leute etwas über Import / Export erfahren, im Marketing stark sind und dass sie über Controlling-Wissen verfügen. Ich kann es auf den Punkt bringen: Wenn sich beispielsweise jemand ausserhalb von Bühler bewirbt und er kommt aus dem Treuhandwesen oder aus der öffentlichen Verwaltung, dann hat er keine Chance bei uns Fuss zu fassen, weil er die Maschinenindustrie nicht kennt. Bankspezifisch könnte man auch sagen, ich nehme jemanden aus dem Gymnasium und mache eine verkürzte Lehre in 1.5 Jahren, wie es bereits heute angeboten wird. So wird die kaufmännische Ausbildung eben immer mehr als Lehre verschwinden, wenn jetzt nicht gehandelt wird und die Kompetenzen der Zukunft nicht ausgebildet werden. Das war der Auslöser dafür, dass wir in einer Arbeitsgruppe das «KV 4.0» ins Leben gerufen haben, um neue Akzente mit einem Zusatzjahr zu setzen und die kaufmännische Ausbildung ins digitale Zeitalter zu führen. Das Modell ist aktuell noch in der Projektphase und wird erprobt. Damit KV-Lernende eben eine Chance haben, um im Arbeitsmarkt kompatibel zu bleiben. Wir versuchen mit dieser KV-Ausbildung bis 2022 Erfahrungen zu sammeln. Allenfalls nimmt das Reformprojekt «Kaufleute 2022» diesen Ansatz auf und wir müssen es gar nicht mehr spezifisch als Verein «KV 4.0» anbieten. Mit dieser Ausbildung wollen wir erreichen, dass jeder die Möglichkeit hat, sich die Kompetenzen der Zukunft anzueignen. Zuerst haben wir uns überlegt, welche Kompetenzen wir den Lernenden mit auf den Weg geben wollen. Wir unterbrechen nach dem zweiten Lehrjahr die Ausbildung und stellen einen Praktikumsvertrag aus, sodass sie versicherungstechnisch noch im Ausbildungsbe-

trieb angestellt sind. Sie beginnen mit einem Seitenwechsel und arbeiten für neun Wochen in einen Bereich, wo sie ihre Kunden kennenlernen. Also nicht in der Funktion als Kaufmann. Wenn man beispielsweise mit dem Baugewerbe zu tun hat, geht der Lernende auf den Bau. Nach diesen neun Wochen erhält der Auszubildende ein Arbeitszeugnis ausserhalb des kaufmännischen Bereichs, in dem er normalerweise tätig ist. Es ist also nicht die Idee, dass die Raiffeisenbank oder Kantonalbank ihre Auszubildenden zu einer Grossbank schicken. Es geht nicht um Fachinputs, sondern um das Verständnis, was ausserhalb vom kaufmännischen Bereich alles passiert. Diese Erfahrung möchten wir den kaufmännischen Auszubildenden neu mitgeben. Ein weiteres Element sind Praxisprojekte. Die Lernenden erhalten ein kleines Projekt, beispielsweise das Entwickeln eines Marketingkonzepts oder einen Werbeauftritt für Start-ups, einem «echten» Kunden. Sie haben hierfür neun Wochen Zeit, wovon zwei Wochen Projektmanagement-Ausbildung beinhaltet. Das Projektmanagement wird immer wichtiger und das möchten wir ihnen während der KV-Ausbildung vermehrt mit auf den Weg geben. Sie sollen lernen, Meetings durchzuführen, zu protokollieren, zu dokumentieren, all diese Tools zu verwenden und adressatengerecht zu präsentieren. Zusätzlich bieten wir den Auslandeinsatz an. Auslandeinsätze machen wir von Bühler seit über zehn Jahren. Wir wissen, dass das interkulturelle Verständnis in Zukunft einen sehr hohen Stellenwert einnehmen wird. Die Bereitschaft auch mobil zu sein, ist in jeder Branche sehr wichtig. Die Mobilität und das Interkulturelle in der Kombination, das brauchen die Mitarbeitenden der Zukunft. Diese 18 Wochen Auslandsaufenthalt sind nicht einfach nur ein Sprachaufenthalt, sondern sie ergänzen den täglichen Sprachkurs mit einem Praktikum im kaufmännischen Bereich. Dieses Praktikum absolvieren die Auszubildenden nicht bei Bühler London, sondern in einem anderen Betrieb im Süden von England. Je nach Niveau absolvieren sie zum Schluss des Auslandeinsatzes ein Sprachdiplom. Jene, die die Ausbildung im Jahr 2018 gestartet haben, gehen im Sommer 2020 ins Zwischenjahr. Soweit zur «KV Ausbildung 4.0». Ein Ansatz, um die KV-Ausbildung fit für die Zukunft zu machen.

Zusammenfassend kann ich sagen, dass wenn man weiss, wie mit der Digitalisierung umzugehen ist und das gewinnbringend einsetzen kann, die Digitalisierung sicherlich auch mit Chancen verbunden ist. Ich denke dabei an interaktive Fact-Sheets, an eine Homepage oder an das Erstellen eines kurzen E-Learnings. Kann das während der dreijährigen Grundbildung vermittelt werden, wäre das ein sehr grosser Mehrwert für diese Ausbildung. Gewusst wie, ist auch das Erstellen eines Kurzfilms keine gros-

se Sache mehr und ermöglicht das Zusammenfassen von wesentlichen Inhalten. Der Umgang mit den digitalen Hilfsmitteln und Technologien ist eine Fähigkeit, die sich kaufmännische Auszubildende während der Ausbildung neu aneignen sollen. Office-Kenntnisse allein reichen nicht mehr aus.

Auf welchen der drei Kompetenzarten (Fachkompetenz, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) hat der Veränderungsprozess Digitalisierung am meisten Einfluss und weshalb?

Am meisten Einfluss hat die Digitalisierung eigentlich auf die Sozialkompetenz. Denn diese wird immer mehr an Stellenwert gewinnen. Sie können davon ausgehen, dass Herr und Frau Schweizer fachlich alles mitbringen, was es braucht, denn wir haben ein gutes Schulsystem. Kundenvertrauen beispielsweise kann man nur noch über die sozialen Eigenschaften aufbauen und dafür muss man sich die Zeit nehmen. Alles, was nicht automatisiert werden kann, nämlich die persönlichen Kontakte, das wird im Zeitalter der Digitalisierung im Zentrum stehen. Kaufleute brauchen die Fähigkeit, auf die Menschen zuzugehen, Kundenbedürfnisse ernsthaft aufzunehmen und Verbesserungen zu lancieren. Ist diese Fähigkeit nicht gegeben, nützen alle digitalen Hilfsmittel nichts. Der Mensch wird noch mehr ins Zentrum rücken. Da bin ich mir zu 100 Prozent sicher. Wir haben vor einigen Jahren die Selektion der Lernenden umgestellt. Wir betrachten nicht die Fähigkeiten, die sie mitbringen aus den Schulzeugnissen, wenn sie bei uns «schnuppern». Wir haben keine Zeugnisse, wir schauen nur, ob der Mensch die Fähigkeit hat, in diesem System, das er antrifft, zu bestehen. Kann er das Knowhow, die handwerklichen Fähigkeiten oder auch die kommunikativen Fähigkeiten einsetzen, die es für den Beruf braucht? Wenn der Schüler als Mensch überzeugt hat, warten wir die Bewerbung ab und erst dann sehen wir, aus welchem Setting er kommt, sprich Sek- oder Realschule. Unabhängig davon haben wir uns aber bereits für diese Person entschieden. Das bedeutet, dass wir teilweise Umwege gehen müssen, weil er im schulischen Bereich während der Ausbildung Mühe haben könnte. Aber: Wir haben den richtigen Menschen. Den Menschen, der zum System Bühler passt und das wird von den Kunden geschätzt. Der Mensch wird mit seinen Fähigkeiten umso mehr in den Vordergrund rücken. Das mit der Digitalisierung, das sind Hilfsmittel, die bloss unterstützen. Betrachten wir den Kompetenzwürfel weiter: Fachlich gehe ich davon aus, dass dies sowieso jeder mitbringt, der eine vielleicht mehr, der andere ein bisschen weniger. Aber das methodische Vorgehen, wie ich ein Gespräch aufbaue, beispielsweise wie ich interveniere, wie ich etwas

formuliere, ob in Form von einer Hypothese, einer Feststellung, einer Verurteilung, wie auch immer. Da können sie sehr viel steuern, wenn sie wissen, wie ich methodisch vorgehen kann. Wie ich etwas methodisch angehe, ist sicher entscheidender, als dass ich fachkompetent bin. Der eine ist ein wenig schneller als der andere, hat ein wenig die schnellere Auffassungsgabe, hat ein bisschen mehr Knowhow, aber schlussendlich ist es der Mensch und die Art und Weise, wie er vorgeht.

Wenn wir die acht Kernkompetenzen hinsichtlich des Einflusses der Digitalisierung betrachten: *«Material/Waren oder Dienstleistungen bewirtschaften»*: hier hat die Digitalisierung einen grossen Einfluss. Die ganze Lagerbewirtschaftung ist hoch digitalisiert. Wo die Digitalisierung gar keinen grossen Einfluss haben wird, das ist sicher bei der Kundenberatung. Einen Teil werden die Kunden selbstständig über den digitalen Weg erledigen. Aber das Entscheidende bei einer Kundenberatung ist das Vertrauen. Vertrauen können sie nicht über die Homepage gewinnen. Vertrauen entsteht 1:1 vom Gegenüber. Hier hat die Digitalisierung keinen Einfluss. *«Kunden beraten»* ist eine soziale Methodenkompetenz und wird von der Digitalisierung nicht bedroht.

«Aufträge abwickeln», da ist vieles automatisiert. Dieses Richtziel wird durch die Digitalisierung zunehmend verschwinden.

«Marketing und Öffentlichkeitsarbeit»: Hier geht es darum, in einem Team ein Produkt zu vermarkten und dies ist sehr menschbezogen. Die Öffentlichkeitsarbeit, die steht und fällt mit dem Menschen. Betrachten wir die Raiffeisenbanken. Es gibt tausende Mitarbeiter, die einen guten Job erledigen. Aber es ist immer wieder genau das gleiche Thema, das eigentlich abgeschlossen sein müsste: die Vincenz-Affäre. Öffentlichkeitsarbeit ist sehr vordergründig, personenabhängig. Menschen polarisieren, sowohl im Positiven als auch im Negativen. Darum ist das für mich relativ weit hinten, wenn wir den Einfluss der Digitalisierung betrachten. Hingegen der fünfte Punkt – *«Personal/Administration»* – die Datenverwaltung in diesem Gebiet wird sehr stark vereinfacht. Da wird es viele Stellenprozente nicht mehr brauchen, weil vieles automatisiert wird. Das ist effektiv so.

«Finanzwirtschaftliche Prozesse» ausführen – ich denke, das merkt man besonders in der Bankenwelt. Da ist sich der Kunde je länger je mehr selbst überlassen und hat so auch viele Möglichkeiten, seine Prozesse selber zu steuern.

Beim Richtziel *«Administrative und organisatorische Tätigkeiten ausüben»* hat die Digitalisierung einen sehr grossen Einfluss. Solche Tätigkeiten werden zukünftig noch

stärker automatisiert und somit hat es auch immer weniger Stellen für jene, die diese Tätigkeit gerne ausüben. Und das mit der Kenntnis ‹Branchen/Betriebe›, wenn man das im Bereich von der Digitalisierung positionieren möchte, ist sicher etwas, das wieder Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz beinhaltet. Aber ich denke, die Digitalisierung unterstützt das nicht. Das ist sicher ein persönlicher Austausch. Wenn man etwas über die Branche erfahren möchte, entweder arbeitet man schon lange in der jeweiligen Branche und hat dieses Wissen, oder man verfügt über das Netzwerk.

Betrachten wir die Methodenkompetenzen im kaufmännischen Bereich: ‹Vernetztes Denken und Handeln› – das ist ein schöner Überbegriff und ich denke, eigenverantwortliches Handeln und eben vernetzt zu denken bedeutet ganz klar, über den eigenen Bereich hinaus zu denken. Was ist der vor- und nachgelagerte Prozess, was hat es für einen Impact auf den Kunden. Wenn die Auszubildenden bereits während der Ausbildungszeit diese Kompetenz mitbringen, ist das ein grosser Vorteil. Den angehenden Kaufleuten muss aufgezeigt werden, was für einen Einfluss die jeweiligen Tätigkeiten haben. Diese Kompetenz hilft einem im Alltag sehr. ‹Wirksames Präsentieren› hat ja einen direkten Zusammenhang. Wenn jemand die Fähigkeiten hat, eben nicht aus seinem Blickwinkel zu präsentieren, sondern halt den Kunden und die Firma eben auch miteinzubeziehen und nicht nur an sich zu denken, an sein eigenes Wohl, dann ist es sicher einfacher. Aber das setzt natürlich diese vernetzte Denkweise voraus. Die Kompetenzen 2.2, 2.3, 2.4 haben auch in der digitalisierten Arbeitswelt einen sehr hohen Stellenwert. ‹2.1 Effizienz und systematisches Arbeiten› hingegen ist wie gegeben. Applikationen unterstützen in der täglichen Arbeit sehr und erhöhen die Effizienz. Systematisches Vorgehen hilft natürlich eine Struktur zu haben, aber das kommt von allein.

Diese Sozial- und Selbstkompetenzen sind allesamt heutzutage sehr wichtig und werden in jedem Stelleninserat gefordert. In jedem Inserat steht, dass ‹Teamfähigkeit› gefordert wird. Auch ‹Kommunikationsfähigkeit› finde ich sehr wichtig. Darauf achten wir bei der Rekrutierung unserer Auszubildenden. Uns ist wichtig, dass sich der Bewerber ausdrücken kann, sodass wir ihn verstehen. Die Sozial- und Selbstkompetenzen werden immer wichtiger.

Welche neuen Kompetenzen müssen sich die KV-Auszubildenden in Bezug auf die Digitalisierung Ihrer Meinung nach aneignen?

Tagtäglich werden wir überflutet mit Informationen. Ich kann nicht mehr alles erledigen und muss relativ schnell entscheiden können, ob ich etwas brauche oder nicht. Erkennen – und das ist eben genau das vernetzte Denken –, was ist für mich wichtig, was ist für mich weniger wichtig. Die Fähigkeit zu haben, mit dieser grossen Datenmenge umzugehen. Meiner Meinung nach ist das die eigentliche Kunst der Digitalisierung. Diese Mittel gezielt einzusetzen, aber sich nicht erdrücken zu lassen, oder Sklave der Digitalisierung werden. Das ist die grosse Gefahr, die wir haben und da ist es von Vorteil, wenn jemand die selektive Art und Weise mitbringt. Es braucht Lese- und Schreibkompetenz. Vor allem das Lesen: Dass man schnell merkt, in welchem Zusammenhang was steht. Sind diese Daten wichtig oder nicht?

Weiter ist es wichtig, die digitalen Hilfsmittel entsprechend einzusetzen, um sich zu positionieren. Beispielsweise schnell eine einfache Homepage erstellen zu können oder in einer Präsentation die verschiedenen Möglichkeiten der digitalen Medien einzubinden. Sich von diesem Standard-Power-Point-Gedanken abwenden und wirklich etwas präsentieren, das Inhalt hat. Mit diesen Kamera-Technologien bestehen sehr viele Möglichkeiten mit Vernetzungen und Verlinkungen, eine Präsentation interaktiv zu gestalten. Hat jemand diese Fähigkeiten, hilft einem das enorm. Wenn man das einem kaufmännischen Lernenden übergeben kann und der baut mir etwas Interaktives zusammen, dann hat er einen hohen Stellenwert.

Welchen zukünftigen Stellenwert kann die kaufmännische Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt einnehmen?

Sie kann einen hohen Stellenwert einnehmen, wenn während der Ausbildung die richtigen Kompetenzen vermittelt werden. Arbeitet man beispielsweise im Personalwesen, werden sich nach wie vor Menschen gegenüber sitzen. Jemand, der eine gewisse Empathie hat, um einem Kandidaten diese Informationen zu entlocken, die notwendig sind, um einzuschätzen, ob das die passende Person für die Stelle ist. Klar selektiert ein System die Bewerbungen vor. Aber am Schluss sind noch zehn Kandidaten in der engeren Auswahl, wovon ich fünf zu einem persönlichen Gespräch einlade. Hierfür braucht es die zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Wer soll das machen, wenn es nicht der Kaufmann macht? Wenn ich die kaufmännische Grundbildung habe, dann verstehe ich die HR-Prozesse und ich verstehe das Sozialsystem. Digitale Hilfsmittel helfen zwar, aber das Fachwissen braucht es trotzdem. Wenn

ich die kaufmännischen Auszubildenden in der zweiten Ausbildungshälfte in eine Richtung bringen kann, beispielsweise Fachfrau Sozialversicherungswesen, dann haben wir am Schluss eine Fachfrau in diesem Gebiet, die wirklich etwas von dieser Thematik versteht. Das hat nichts mit der digitalen Welt zu tun. Ich verbinde die digitale Welt mit dem Anwendungsgebiet. Aber für das Fachliche braucht es Kaufleute. Ich kann mir schlichtweg nicht vorstellen, dass sich ein Mechaniker für das Sozialversicherungswesen, für die Lohnbuchhaltung oder das Controlling begeistern könnte. Aus diesen Gründen braucht es auch in Zukunft Kauffrauen und Kaufmänner. Er darf einfach nicht so generalistisch ausgebildet werden, wie es heute der Fall ist. Uns muss bewusst sein, dass die administrativen Tätigkeiten wegfallen werden und wir sie nicht mehr auf Administration, sprich einfachen, routinebasierten Tätigkeiten ausbilden dürfen. Unter Spezialisierung verstehe ich beispielsweise die Marketing-Fachfrau oder die/den Personalfachfrau/-mann. Wir müssen nach der Grundausbildung die Lernenden auf einem Gebiet spezialisieren. Es gibt sehr viele Möglichkeiten, in der sich ein Kaufmann zukünftig spezialisieren kann, ausgehend von einer guten Basisausbildung.

Von der Anzahl Ausbildungsplätze denke ich aber, dass diese abnehmen werden. Mit der Digitalisierung werden die Routineprozesse verschwinden. Unsere Lehrabgänger der Firma Bühler werden sehr gerne übernommen, weil die Abteilungen ausgebildete Fachleute erhalten, die sie nicht mehr umfassend einschulen müssen. Vielfach treten sie dort eine Festanstellung an, wo sie zuletzt im dritten Ausbildungsjahr ihren Einsatz absolviert haben.

Unser Lehrstellenangebot ist immer direkt davon abhängig, welche Fachpersonen wir zukünftig brauchen. Das Berufsbildungssystem der Bühler AG ist so ausgerichtet, dass wir für die Festanstellung mit zwei Drittel der Lehrabgänger kalkulieren, die nach erfolgreich abgeschlossener Grundbildung bleiben. Solange wir das erreichen, können wir den Fachkräftemangel mit Absolventen abdecken. Aber die Anzahl Ausbildungsplätze im kaufmännischen Bereich wird zurückgehen. Die Tätigkeiten werden reduziert. Admin-Kosten möchte niemand verbuchen. Das wirkt sehr unproduktiv. So wird es auch bei uns wahrgenommen. Administration ist beinahe eine Beleidigung. Ich brauche die Administration zwar, um Geschäftsprozesse zu unterstützen, aber das ist nicht immer so einfach zu erklären, leider. Das Reformprojekt ›Kaufleute 2022‹ arbeitet daran, die kaufmännische Ausbildung auf die

Zukunft vorzubereiten und umfassend zu reformieren. Ich bin sehr interessiert am Reformprojekt «Kaufleute 2022» – den aktuellen Entwicklungen zufolge, bin mir aber im Moment nicht sicher, ob es in dieser Form sehr zielführend ist. Das Projekt ist von der Schweizerischen Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen an ein externes Beratungsunternehmen ausgelagert worden, die sehr wissenschaftlich unterwegs seien und die Ausbildungsbetriebe aus der Praxis zu wenig im Prozess involvieren.

D.2.2 Stefanie Brändle, Programm Manager Young Talents CYP

Das Interview wurde am Dienstag, 19. März 2019 mit Stefanie Brändle persönlich (Besuch vor Ort) durchgeführt.

Einleitung

Mein Name ist Stefanie Brändle und ich bin Programm Manager Young Talents bei CYP. Das heisst ich bin verantwortlich für die gesamte Grundbildung. Vor ca. fünf Jahren habe ich bei CYP als Auszubildnerin gestartet und habe Schritt für Schritt mehr Verantwortung im Bereich der Lehrgänge übernommen. In meiner jetzigen Funktion als «Program Manager Young Talents» bin ich verantwortlich für die gesamte Grundbildung aller Lernenden bei CYP. Selbst habe ich eine bankfachliche kaufmännische Ausbildung abgeschlossen und später als Praxisauszubildnerin innerhalb der Bank kaufmännische Auszubildende ausgebildet. Zusätzlich bin ich in diversen Pilotprojekten dabei, die aufgrund veränderter Bedürfnisse und der Digitalisierung konzipiert worden sind. CYP hat einen branchenübergreifenden Lehrgang «Skills 4.0» entwickelt, also die Weiterentwicklung der Kompetenzen für die Arbeitswelt von morgen.

Welche möglichen Auswirkungen hat der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsprozess auf die kaufmännische Ausbildung?

Die Digitalisierung wird ja oft als die grösste Revolution bezeichnet, weil sie die Möglichkeit hat, das Denken vom Menschen abzunehmen. Ich denke dabei an Algorithmen. Maschinen können Routinearbeiten übernehmen und dadurch sind gewisse menschliche Fähigkeiten nicht mehr nötig. Das führt dazu, dass der Mensch höherwertige Tätigkeiten verfolgen muss. Durch die Digitalisierung werden die Aufgabentätigkeiten in der kaufmännischen Grundbildung komplexer werden. Es wird viel weniger ausführende Aufgaben geben, sondern viel mehr koordinierende, analytische und strategische Aufgaben. Dadurch nimmt die Komplexität der Tätigkeiten zu. Entsprechend verändern sich auch die Anforderungen an einen Kaufmann, an eine Kauffrau. Routinetätigkeiten werden viel weniger nachgefragt. Auszubildende führen nicht mehr die gleichen Aufgaben aus, weil die Arbeitsplätze so nicht mehr angeboten werden. Das ist bereits heute bemerkbar. Als Beispiel nenne ich das Projekt «KV BM Fokus» von der UBS und Credit Suisse. Die Auszubildenden überbrücken das erste Ausbildungsjahr mit einem Schuljahr. Im Gegenzug nehmen

die Anzahl Schultage im zweiten und dritten Ausbildungsjahr ab, wo sie wiederum genügend Arbeitsplätze haben. Hintergrund für dieses Basislehrjahr ist unter anderem auch, dass die Grossbanken ihnen im ersten Lehrjahr zu wenig Möglichkeiten bieten können, die ihren Fähigkeiten entsprechen. Es gibt viel weniger Cash, alle Routinetätigkeiten sind nach Polen oder Indien ausgelagert worden. Es gibt Tätigkeiten, die von Maschinen übernommen werden. Viele einfache Tätigkeiten sind heute bereits automatisiert oder durch die Digitalisierung zurück an den Kunden verlagert worden. Aus diesem Grund wurde dieses Pilotprojekt lanciert und startet diesen Sommer. Andererseits glaube ich nicht, dass es weniger Einsatzmöglichkeiten für Lernende geben wird. Wir müssen genauso in diese Welt *«hineinwachsen»*. Ich denke aber, Arbeitnehmer einer Bank, die täglich administrative und kontrollierende Aufgaben ausführen, das wird es zukünftig weniger geben. Das wird alles von einem System abgelöst. Es braucht Mitarbeiter, die anderen Mitarbeitern die komplexen Dinge vermitteln können und sie nach und nach auch auf dieses Boot nehmen. Bei jeder Aufgabe gibt es auch einfache Aspekte. Der Nachwuchs muss in Zukunft viel enger begleitet werden. Die Bedeutung des Praxisausbildners nimmt zu und auch die Anforderungen an ihn.

Ich persönlich bin überzeugt, dass die Digitalisierung mehr Chancen mit sich bringt. Ich bin ein sehr positiver Mensch und denke, dass wir die Umwelt in irgendeiner Weise beeinflussen können. Gewisse Dinge passieren. Wir müssen versuchen das Beste daraus zu machen.

Die Digitalisierung beginnt beim Medium und endet klar beim Menschen. Es ist eine ganz starke Vernetzung. Die Digitalisierung ermöglicht uns wirklich auf eine neue Art und Weise zu arbeiten und Dinge zu erledigen und anzugehen. Wir müssen zunehmend lernen, diesem Umstand offen gegenüberzutreten. Es ist eine grosse Chance für uns, den Fokus auf andere Dinge zu legen und weiterzuentwickeln. Digitalisierung bringt uns näher. Mit der Digitalisierung ergeben sich technologisch mehr Möglichkeiten, um miteinander zusammenzuarbeiten: orts- und zeitunabhängig. Das vereinfacht unsere Zusammenarbeit. Natürlich immer vorausgesetzt, man kann mit diesen Tools auch umgehen. Rein aufs Lernen und auf die Ausbildung bezogen, können Technologien den Lernprozess sehr stark unterstützen. Aber auch nur dann, wenn man sie methodisch, didaktisch richtig einsetzt. Wenn einem das gelingt, kann mit der Digitalisierung sehr viel erreicht werden.

Weil Routinetätigkeiten, also wiederholende Tätigkeiten, wegfallen, besteht das Risiko hingegen darin, dass das Lehrstellenangebot für leistungsschwächere Lernende im kaufmännischen Bereich abnehmen wird. Die Komplexität und die Anforderungen steigen. Dort frage ich mich manchmal, was passiert mit schwächeren Schülerinnen und Schülern? Wo werden sie in der Gesellschaft aufgenommen? Obwohl ich denke, hier gibt es auch einen Übergang. Junge Leute werden mit der Digitalisierung sozialisiert und sie können mit Veränderungen viel besser umgehen. Stichwort: VUCA. Sie können sehr gut mit der VUCA-Welt umgehen. Ich denke, in zehn Jahren ist es wie normal. Sie werden in diese Welt hineingeboren und lernen bereits als Kinder mit dieser Schnellebigkeit umzugehen, was für uns heute eine sehr grosse Challenge ist.

Wir leben in einer schnelllebigen Welt und es ist gar nicht so einfach, alle Beteiligten, also auch Praxisausbildner und Berufsbildner, mitzuziehen.

Auf welchen der drei Kompetenzarten (Fachkompetenz, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) hat der Veränderungsprozess Digitalisierung am meisten Einfluss und weshalb?

Methodenkompetenzen. Stichwort: Future Skills. Das Wort vom Tag. Was ist das überhaupt? Future Skills: Selbstmanagement, Entscheidungs- und Reflexionsfähigkeiten, Umgang mit Ressourcen. Ich glaube, das ist sehr zentral. Wir müssen lernen mit der VUCA-Welt umzugehen und müssen uns eine entsprechende Methode aneignen. Die Umwelt darf uns nicht überfordern, sondern wir müssen es als Chance betrachten und dass wir uns dank der Digitalisierung weiterentwickeln können. Die Methodenkompetenz ist hier sehr zentral und wird an grösster Bedeutung gewinnen. Hierzu gehört auch der Umgang mit den digitalen Tools und dieser muss gezielt geschult werden.

Sozial- und Selbstkompetenzen, das geht nie verloren. Egal, wie viele Tools es gibt. In der kaufmännischen Grundbildung braucht es immer noch einen Menschen, der eine koordinierende Funktion einnimmt. Das muss nicht unbedingt mit den Kunden, sondern können auch interne Schnittstellen sein. Sozial- und Selbstkompetenzen bleiben nach wie vor sehr wichtig.

Die Maschine ist ja wie zu unserer Konkurrenz geworden, aber in was sind wir besser? In der menschlichen Interaktion und der Empathie.

Die Sozial- und Selbstkompetenzen des Würfels werden allesamt noch wichtig sein.

Das ‹effiziente und systematische Arbeiten› im Methodenkompetenzbereich muss für mich zukünftig mehr in den Bereich Selbstmanagement gehen. Wie organisiere ich mich? Wie gehe ich eine Aufgabe an? Darum ist auch dieser Punkt noch sehr zentral. ‹Vernetztes Denken und Handeln›, das wird im digitalen Zeitalter sehr wichtig. Was für mich übergeordnet etwas fehlt, aber bis zu einem gewissen Grad zum ‹vernetzten Denken und Handeln› gehört, ist die Entscheidungs- und Reflexionsfähigkeit. Heute muss man sehr breit denken. Das ist aber gerade eine Kompetenz, die während der kaufmännischen Ausbildung erlangt wird, weil es ja eine generalistische Ausbildung ist. Das sehe ich wiederum als Chance an. Das vernetzte Denken und das Berücksichtigen von verschiedenen Schnittstellen wird zunehmen, weil eben die Komplexität der Tätigkeiten zunimmt.

‹Erfolgreiches Beraten und Verhandeln›: Bei Standardberatungen können Maschinen uns ebenfalls ersetzen. Wenn ich beispielsweise nur ein Konto eröffnen möchte bei einer Bank, bin ich selbst mittlerweile auch soweit, dass ich nicht persönlich vorbei gehen möchte, sondern dass ich über das eBanking diesen Auftrag aufsetze und eröffnen lasse. Der persönliche Kontakt wird nicht mehr ganz so stark nachgefragt wie früher. In diesen Bereich gehört bestimmt auch der Umgang mit den Tools und den Kanälen. Damit wir lernen, nicht nur über den persönlichen Kanal zu beraten und zu kommunizieren, sondern auch über andere Kanäle, beispielsweise Skype, Videotelefonie.

Betrachten wir die acht Richtziele vom Fachkompetenzbereich. Diese sind sehr generalistisch festgehalten und die Worte ‹ausführen›, ‹ausüben› und ‹Administration› kommen noch sehr häufig vor. Ich glaube grundsätzlich, dass die Fachkompetenzen nicht unwichtig werden, aber es wird wichtiger werden, dass wir uns spezialisieren. Das oberflächliche, generelle Wissen kann jeder abrufen. Jeder kann das Fachwissen schnell googlen. Das Haltbarkeitsdatum ist kürzer geworden. Ich kann heute eine Ausbildung machen und in zwei Jahren ist das, was ich gelernt habe, schon wieder überholt. Gerade im Wirtschaftsbereich. In den Geisteswissenschaften ist das völlig anders. Geschichte und Sprache, das bleibt immer gleich, diese Fächer verändern sich nicht. Aber bei uns gibt es immer wieder neue Modelle, neue Ansichten der Gesellschaft und wie man sich organisieren und strukturieren muss. Die verkürzte Haltbarkeit muss sicherlich berücksichtigt werden. Darum habe ich das Gefühl, kann Fachwissen gar nicht mehr so eine grosse Bedeutung einnehmen. Wir müssen lebenslang lernen. Kaufleute müssen sich nach ihrer Grundausbildung spezialisieren. Hier stehen wir vor einer Grundsatzfrage. Möchten wir weiterhin eine

breite, generalistische Grundausbildung bleiben, oder aber möchte man sich nach dem zweiten Lehrjahr spezialisieren. Ich persönlich finde es gut, wenn die drei Jahre generalistisch bleiben und sich die Auszubildenden nach der Ausbildung überlegen, in welche Richtung sie sich weiterentwickeln möchten. Die Auszubildenden sind noch so jung und es ist auch normal, dass sie noch gar nicht wissen, in welche Richtung sie sich entwickeln möchten. Die Welt verändert sich aktuell sehr schnell. Wenn man die kaufmännische Ausbildung absolviert, muss einem einfach bewusst sein, dass es nach drei Jahren noch nicht fertig ist. Wenn man arbeitsmarktfähig bleiben möchte, muss man sich überlegen, in welchen Themen bin ich stark und in welchen nicht? Wir müssen auch darauf achten, dass wir die dreijährige Grundausbildung nicht zu sehr ‹bepacken›, sonst wird es zu komplex. Dann wäre ich eher dafür, dass die Ausbildung für eine einjährige Spezialisierung um ein Jahr verlängert wird.

Welche neuen Kompetenzen müssen sich die KV-Auszubildenden in Bezug auf die Digitalisierung Ihrer Meinung nach aneignen?

Im Bereich der Methodenkompetenz sicherlich die Medienkompetenz und digitale Kompetenzen. Das ist sicherlich etwas, was wir mehr integrieren müssen. Der Umgang mit Informationen, mit Applikationen und Devices. Dann glaube ich aber auch den Umgang mit berufsspezifischen digitalen Technologien. Sprechen wir von Banking, geht das von ‹open banking› zu ‹FinTech›, ‹eBanking› oder ‹Kryptowährungen›. Im Bereich Methodenkompetenzen ist auch das logische Denken neu angesiedelt. Auch bekannt als ‹digital literacy›. Es geht darum, mit dieser Datenflut umzugehen. Wir haben sehr viele Informationen – auch im privaten Bereich. Um das zu bündeln und zu strukturieren – Algorithmus ist auch ein Thema: Was ist das überhaupt? Ein Kaufmann muss das nicht können, es hilft ihm aber sicherlich besser, die Maschine zu verstehen. KV-Lernende müssen nicht programmieren können. Sie brauchen das Verständnis und sie brauchen das Verantwortungsbewusstsein. Wie gehe ich mit Social media um? Wie präsentiere ich mich persönlich und als Arbeitnehmer via LinkedIn und Xing? Was gebe ich preis und was nicht? Wie sie sich virtuell präsentieren, müssen die Auszubildenden lernen.

Projektmanagement gewinnt auch an Bedeutung. Es wird zukünftig mehr projektbasiert gelernt, so stelle ich mir das zumindest vor. Im Betrieb arbeitet man auch immer wieder in neuen Teams zusammen. Das sollte in der kaufmännischen Ausbildung noch mehr gefördert werden. Die drei Lernorte sollten sich künftig mehr abgleichen und vernetzen.

Selbstreflexion wird noch viel wichtiger. Wir werden ja aufgefordert zum selbstständigen Denken und lebenslangen Lernen. Dadurch müssen wir uns immer wieder die Zeit dafür nehmen und uns selbst kritisch hinterfragen: Was habe ich gemacht? Wie habe ich das gemacht? Was war gut? Was kann ich besser machen?

Welchen zukünftigen Stellenwert kann die kaufmännische Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt einnehmen?

Ich persönlich glaube, dass die kaufmännische Ausbildung nach wie vor einen hohen Stellenwert einnehmen wird. Mit 14'000 Auszubildenden ist die kaufmännische Ausbildung klar auf dem ersten Platz im Bereich Berufsbildung. Ich denke, der Stellenwert wird genau gleich bleiben. Was wir uns bewusst sein müssen: Der Kaufmann per se wird neu das Bindeglied zwischen Menschen und Maschine. Das braucht es auch! Ich denke nicht, dass wir das wegdenken können. Automatisierung können wir nicht stoppen, das müssen wir akzeptieren. Durch den Wegfall dieser Tätigkeiten werden neue Profile und neue Möglichkeiten eröffnet. Ich bin überzeugt, es werden neue Tätigkeiten daraus entstehen. Der Kaufmann wird neu der Manager zwischen dieser Schnittstelle. Das wird ganz klar an Bedeutung gewinnen. Klar merken wir im kaufmännischen Bereich, dass die sehr guten Schüler in andere Berufe abwandern, wo die Zukunftsaussichten besser sind als sie jetzt im kaufmännischen Bereich sind. Dennoch können wir am meisten Ausbildungsplätze anbieten, was sehr für die kaufmännische Ausbildung spricht.

Wir reden immer davon, was durch die Digitalisierung alles wegfallen wird. Ich bin aber überzeugt davon, dass neue Berufsfelder entstehen. Das KV muss in Zukunft noch breiter werden und mehr auf die Informatik ausgerichtet werden.

Die Gestaltung der neuen KV-Ausbildung auf 2022 ist sehr zentral. Auch in einem Reformprozess gibt es Parteien, die sagen, dass sie das in dieser Form nicht mehr anbieten können. Finde es aber Stand heute schwierig zu beurteilen, ob das Lehrstellenangebot in Zukunft abnehmen wird. Ich glaube, was schwieriger wird, ist die Tatsache, dass in Zukunft aufgrund der Komplexität noch vermehrter leistungsstarke kaufmännische Auszubildende nachgefragt werden. Aber was machen die Leistungsschwachen?

Das Reformprojekt dauert fünf Jahre. Bis das erste Qualifikationsverfahren kommt, haben wir das Jahr 2025. Wir versuchen sehr weit in die Zukunft zu blicken. Wir müssen uns bewusst sein, dass wir jetzt den Rahmen bestimmen. Innerhalb von diesem Rahmen braucht es immer mehr Flexibilität. Es kann nicht sein, dass sich

seit 2012 nichts verändert hat. Seit sechs Jahren hat sich die Grundbildung nicht verändert. Bis die Reform umgesetzt wird, sind zehn Jahre vergangen. Hier braucht es in Zukunft sicherlich von allen Branchen konstante Veränderungsbereitschaft. Die Umwelt verändert sich ständig. Wir müssen flexibler werden. Der Reformprozess ist sehr langwierig und es sind sehr viele Akteure und Gremien involviert. Zusätzlich ist jeder Kanton an sich wieder anders unterwegs. Das ist der Grund, warum wir nicht pragmatischer arbeiten können. Zukünftig müssen wir uns im kaufmännischen Bereich so positionieren, dass wir eine gute Grundausbildung bieten können. Für das ist diese Reform sehr wichtig.

Die kaufmännische Ausbildung leidet unter der Digitalisierung, weil gewisse Tätigkeiten vom Portfolio der Kaufleute wegfallen. Wie können wir das KV weiterhin attraktiv gestalten, sodass es wieder an Profil gewinnt? Das ist die zentrale Fragestellung.

D.2.3 Matthias Braun, Verantwortlicher Young Talents Allianz Suisse

Das Interview wurde am Mittwoch, 27. März 2019 mit Matthias Braun persönlich (Besuch vor Ort) durchgeführt.

Einleitung

Ich bin Matthias Braun, arbeite bei der Allianz Suisse und bin hier verantwortlich für unsere Young Talents. Young Talents, bestehend aus KV- und IT-Auszubildenden, Maturanden, die in die Versicherungsbranche einsteigen, und Trainees, die das Hochschulprogramm absolvieren. Auch die Betreuung der Praxisausbildner und die gesamte Organisation der Ausbildung von A bis Z erfolgt durch uns. Ursprünglich habe ich eine KV-Ausbildung auf der Bank absolviert. Lange bin ich der Branche Bank treu geblieben und bin im HR tätig gewesen. Im Lehrlingswesen bin ich seit zehn Jahren tätig. Pro Jahr haben wir in der Direktion Wallisellen drei IT-Auszubildende und im KV 15 Auszubildende. Wir haben aber auch noch einen Direktionsitz in Genf und auch Agenturen, die autonom Lernende ausbilden.

Welche möglichen Auswirkungen hat der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsprozess auf die kaufmännische Ausbildung?

Einerseits sicherlich die Tätigkeiten, die sich verändern. Also zumal Tätigkeiten, die noch manuell gemacht worden sind, es heute aber in dieser Art und Weise nicht mehr gibt – oder zumindest in einer kleineren Masse. Es wird nicht nur automatisiert, sondern auch robotisiert. Roboter, die Kunden via Chats beraten oder Datenübertragungsarbeiten ausführen, die früher noch manuell ausgeführt worden sind. Sehr vieles im administrativen Bereich der Datenerfassung usw. fällt weg. Dafür erhalten Tätigkeiten im Bereich Kundenberatung grösseres Gewicht. Wir sind im Bereich der Robotik schon auf einem sehr guten Level und treiben das weiter voran. Fragt man hingegen die Verantwortlichen der Robotik, sind wir noch in den Anfängen, von dem, was zukünftig möglich sein wird. Wir haben bereits in verschiedenen Orten Roboter im Einsatz. Im Bereich «Chat-Bots» sind wir noch sehr in den Anfängen. Die Beurteilung von Schadenfällen durch Roboter und das Aussortieren, was ein Experte beurteilen muss und was automatisch verarbeitet werden kann: Hier sind viele Tests und Versuche im Gange.

Betrachten wir die Robotik. Es braucht schlussendlich auch jemanden, der die Ro-

boter programmiert. Das sind nicht IT-Fachleute, sondern Leute, die sich in diesen Prozessen sehr gut auskennen – aber auch fachlich. Diese müssen sicherlich die logischen Fähigkeiten mitbringen und die Affinität hierfür. Ich denke nicht, dass KV-Auszubildende Programmiersprachen beherrschen müssen, wie das bei den IT-Auszubildenden der Fall ist. Das ist ein anderes Level. Auch ein Applikationsentwickler nach vier Jahren Ausbildung kann noch nicht überall produktiv eingesetzt werden, denn es ist nach vier Jahren Ausbildungszeit noch nicht abgeschlossen. Wenn ich nun daran denke, dass man das auch noch in eine KV-Ausbildung packen soll, wo noch ganz viele andere Kompetenzen vermittelt werden müssen, denke ich, ist das nicht realistisch. Ich denke aber, dass es Richtung Roboter oder Makros programmieren gehen könnte. Dafür benötigen sie das Prozessdenken und das müssen sie sich aneignen.

Ich habe schon Stimmen gehört, die behaupten, die kaufmännische Ausbildung müsse vier Jahre dauern, weil man mehr Zeit benötigt, um die jungen Leute in diese zunehmend komplexere Welt zu entwickeln. Andere sagen, sie müssen vorerst sehr generell ausgebildet werden und nach Ausbildungsabschluss in der Festanstellung zu Spezialisten werden. Ich finde das sehr schwierig zu beantworten, was richtig und was falsch ist. Was ich aber zunehmend wahrnehme, ist, dass das Alter schon auch eine Rolle dabei spielt. Wenn sie im ersten Ausbildungsjahr sind und es von ihnen bereits erwartet wird, dass sie vernetzt denken, Zusammenhänge herstellen und mit Kunden kommunizieren können. Es gibt Auszubildende, denen gelingt das besser als anderen. In der Bankbranche sind sie häufig bereits im ersten Lehrjahr im direkten Kundenkontakt. Das ist bei der Allianz weniger der Fall. Sie sind teilweise noch nicht im telefonischen Kundenkontakt, weil schlichtweg das Fachwissen fehlt und dieses zuerst aufgebaut werden muss. Von dieser Gesamt-Masse KV-Auszubildende kann man die Kundenberatung im ersten Lehrjahr vielleicht 10 % aller Auszubildenden zutrauen. Die restlichen 90 % sind aber noch nicht soweit.

Was das Thema Digitalisierung und die Auswirkungen auf die kaufmännische Ausbildung betrifft, bin ich noch relativ entspannt. Ich habe meine Lehre vor rund 20 Jahren abgeschlossen: Nur schon in dieser Zeit haben sich Technologien entwickelt und trotzdem gibt es den Beruf «Kaufmann/Kauffrau» nach wie vor – und wahrscheinlich noch im selben Ausmass, wenn nicht noch mehr. Deshalb glaube ich nicht, dass allein die Digitalisierung dazu führt, dass es diesen Beruf und somit auch diese Ausbildung nicht mehr geben wird. Ich glaube, die Digitalisierung bringt für die KV-Ausbildung auch Chancen mit sich. Ich denke, es wird sich verändern, aber nicht

nur durch die Digitalisierung, sondern auch ökonomische Faktoren wie Globalisierung und Offshoring.

Auf welchen der drei Kompetenzarten (Fachkompetenz, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) hat der Veränderungsprozess Digitalisierung am meisten Einfluss und weshalb?

Ich würde sagen am wenigstens noch auf den Bereich der Sozial- und Selbstkompetenzen, wobei darauf hat es sicherlich auch einen Einfluss. Stärker auf die Bereiche Methodenkompetenz und Fachkompetenz. Ich kann aber nicht sagen, worauf sie einen grösseren Einfluss hat. Die Punkte «effizientes und systematisches Arbeiten» und «vernetztes Denken und Handeln», glaube ich, stehen in einem direkten Zusammenhang mit der Digitalisierung. Kein Computersystem kann mir das «effiziente und systematische Arbeiten» abnehmen. Im Sozial- und Selbstkompetenzbereich haben wir sicher die «Lernfähigkeiten» – dies wird umso wichtiger, damit man sich schnell Neues aneignen kann. Der Fachkompetenzbereich sowieso, es werden andere Fachkompetenzen nachgefragt. Tätigkeiten, die ganz wegfallen werden, andere, die sich verstärken, oder neue Tätigkeiten, die entstehen. Durch die Digitalisierung werden Tätigkeiten verschwinden, automatisiert und es wird wieder stärker in den Bereich von Beratung und Verkauf gehen.

Der Kompetenzbereich «Beraten und Verhandeln» (2.3) wird wiederum stärker. Hinsichtlich der Richtziele gibt es innerhalb der Branchen einen grossen Unterschied, aber auch zwischen Klein- und Grossbetrieben. Betrachten wir das Leitziel «Aufgaben der Personaladministration» durchführen: Globalisierte Grossbetriebe haben kein HR inhouse, dies wird ausgelagert und im Ausland zentral geführt. Zumindest die Personaladministration wird nicht mehr in der Schweiz ausgeführt. «Finanzwirtschaftliche Prozesse»: Buchhaltung ist auch an vielen Orten bereits ausgelagert. Es gibt aber noch viele Kleinbetriebe, die führen diese Tätigkeiten noch allesamt aus und haben sehr wenig digitalisiert. Ich glaube, es gibt sehr grosse Unterschiede.

Die KV-Ausbildung in der Schweiz ist eine Allbranchenlösung mit 21 verschiedenen Branchen. Ich wäre jetzt aber nicht überrascht, wenn sich in den kommenden Jahren einzelne Berufsbilder daraus herauslösen. Ich weiss nicht, wie weit das fortgeschritten ist, aber sicherlich haben bereits in den Bank-Branchen solche Überlegungen stattgefunden, den Beruf «Bankkaufmann» als eigenen Beruf in die Bildungsverordnung aufzunehmen. Es gibt bestimmt grosse Branchen, die eine solche Initiative für ein eigenes Berufsbild lancieren könnten und die sich sagen, dass sie einen eigenen

Weg gehen wollen. Im Bereich Informatik hat das bereits stattgefunden: Die Berufe Mediamatiker und ICT-Fachmann sind entstanden. Zwischen den Branchen, grossen und kleinen Betrieben, zwischen den verschiedenen Sprachregionen und den verschiedenen Lernorten gibt es unterschiedliche Meinungen. Es ist sehr komplex und trotz allem ist es nach wie vor ein sehr erfolgreicher Beruf.

Welche neuen Kompetenzen müssen sich die KV-Auszubildenden in Bezug auf die Digitalisierung Ihrer Meinung nach aneignen?

Der Umgang mit dem Computer, der darf noch mehr gefördert und gewichtet werden. Mir fällt im Austausch mit unseren Auszubildenden auf, dass ihnen vielfach das vertiefte Verständnis fehlt. Sie lernen mit Word, PowerPoint und Excel umzugehen, aber es fehlt ihnen trotzdem an Verständnis, wie ein Computer oder ein Ablagesystem funktioniert. Um ein Beispiel zu nennen: Ich musste auch schon erklären, dass der Speicherort «Desktop» bei ihnen für mich nicht zugänglich ist. Basics, die entweder nicht vermittelt werden oder sie haben es sich nicht nachhaltig eingeprägt. Hier besteht sicherlich Potenzial im Bereich der digitalen Kompetenzen. Auch der Umgang mit den vielen Informationen und Daten wird wichtiger, könnte ich mir zumindest vorstellen, also das Arbeiten mit Datenbanken. Das wird heute nicht gezielt im Ausbildungsplan aufgegriffen. Der Umgang mit Daten und Informationen müsste aber ein grösseres Gewicht im Curriculum erhalten.

Welchen zukünftigen Stellenwert kann die kaufmännische Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt einnehmen?

Ich glaube nicht, dass der Stellenwert abnehmen wird. Die Schweiz lebt vorwiegend vom Dienstleistungssektor. Das ist unser stärkster Wirtschaftszweig und dieser Trend der Dienstleistungsgesellschaft wird anhalten, was wiederum positiv für die dienstleistungsorientierte, kaufmännische Ausbildung ist. Ich wüsste gar nicht, wohin die Reise sonst gehen sollte. Stand heute ist es aber schwierig, eine Prognose abzugeben. Auf dieses Jahr haben wir zwei KV-Ausbildungsplätze weniger vergeben. Sicher spielen dabei auch die Kosten eine zentrale Rolle. Auch wir wollen dank den Möglichkeiten der Digitalisierung effizienter werden. Dieser Kostendruck führt dazu, dass wir Personalkosten einsparen und auch weniger Lernende ausbilden, da wir nicht mehr alle Lehrabgänger nach der Ausbildungszeit anstellen können. Das hat bei uns bereits stattgefunden.

Der Beruf muss sich anpassen – das gilt für alle Berufe. Gerade im kaufmännischen

Bereich habe ich nach wie vor das Gefühl, dass das, was sie in der Berufsfachschule lernen und was sie effektiv in der Praxis ausüben, sehr weit voneinander entfernt ist. Sehr vieles, was ihnen im Bereich Rechnungswesen und Wirtschaft vermittelt wird, können sie bei uns im Betrieb nie brauchen. Das kennen wir auch aus dem Studium. Sehr viele Module, Fächer sind allgemeinbildend und es geht weniger um den Inhalt, als vielmehr darum: Wie manage ich das gesamte Studium, wie lerne ich, wie bereite ich mich vor und wie setze ich meine Prioritäten, damit ich schlussendlich bestehe. Aus diesem Grund bin ich der Meinung, dass die Ausbildung ein Stück weit auch allgemeinbildend bleiben darf. Versucht man für jedes Bedürfnis aus der Wirtschaft die Ausbildung spezialisiert darauf aufzubauen – das kann nicht funktionieren. Die Fünfjahres-Überprüfung dauert vielleicht lange, aber bei dieser Grösse ist es fast nicht anders machbar. Der Beruf «Kaufmann/Kauffrau EFZ» wird von 21 verschiedenen Branchen gemeinsam getragen. Zusätzlich sind Bund, Kanton, überbetriebliche Kurse und die Berufsfachschulen involviert. Ich habe keine revolutionäre Idee, wie dieser Prozess beschleunigt werden könnte.

D.2.4 Petra Düsel, Leiterin Personal Nachwuchs Zürcher Kantonalbank

Das Interview wurde am Dienstag, 12. März 2019 mit Petra Düsel persönlich (Besuch vor Ort) durchgeführt.

Einleitung

Mein Name ist Petra Düsel und ich habe bei der damaligen Schweizerischen Bankgesellschaft eine Banklehre absolviert. Habe dann selber sechs Jahre als Kundenberaterin vermögende Privatkunden im internationalen Bereich betreut. Dann bin ich in die Personalentwicklung bei der Julius Baer eingestiegen und habe nebenbei den Bachelor an der Fachhochschule absolviert. Später bin ich in den Bereich der Andragogik und habe dort die ganzen Schritte innerhalb der Erwachsenenbildung durchlaufen und wiederum an der Fachhochschule den Master im Ausbildungsmanagement und Coaching abgeschlossen. 2006 bin ich dann zur Zürcher Kantonalbank gestossen und habe dort das Firmenkundengeschäft-Segment im Bereich Ausbildung betreut. Ich habe Trainings konzipiert und durchgeführt und auch zusätzlich die Lernenden ausgebildet. Seit einem Jahr leite ich nun das Team Personal Nachwuchs. Wir haben insgesamt 420 Ausbildungsplätze im kaufmännischen und Informatik-Bereich.

Welche möglichen Auswirkungen hat der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsprozess auf die kaufmännische Ausbildung?

Ich denke, Digitalisierung hat sehr viel positive Aspekte. Und zwar aus dem Grund, weil die Prozesse optimiert werden können. In unserer Gesellschaft, wo alles viel schneller gehen muss und die Wege noch kürzer werden, sind wir so auch schneller beim Kunden. Wir erreichen den Kunden heute über viel mehr Kanäle als das früher der Fall war. Der Mensch rückt so qualitativ in den Vordergrund. Das ist für mich ein positiver Aspekt und zugleich auch eine Chance. Ich vergleiche es immer mit einem Arzt. Heute können sich die Patienten im Internet informieren und dadurch wissen sie sehr viel. Aber zum Schluss möchten sie eine Meinung haben oder eine Diagnose und gehen dafür immer noch zum Fachspezialisten, also zu einem Arzt. Genau gleich ist es bei der Bank oder in einer anderen kaufmännischen Branche. Unsere Kunden sind immer besser informiert und sie haben Vergleichsmöglichkeiten. Aber wenn es darauf ankommt, das Geschäft abzuschliessen, holen sie sich dennoch versierte Informationen ein und gehen zum Spezialisten, beispielsweise zum Kunden-

berater ihrer Bank. Und das wird künftig die kaufmännischen Berufe herausfordern. Durch Digitalisierung können viele, ich sage jetzt, grundlegende Informationen abgedeckt werden. Aber die Spezialisten-Themen oder die menschlichen Komponenten, die werden dadurch noch viel mehr gefragt sein. Der gesamte Beratungsprozess wird anspruchsvoller.

Ich glaube, kaufmännische Auszubildende braucht es nach wie vor, einfach anders. Also die Anforderungen eben mit dem Fokus Mensch oder auch die Weiterentwicklung nach der Lehre, die wird anders ausgelegt sein, als das heute der Fall ist. Die jungen Menschen werden viel früher lernen, sich zu vernetzen. Viel früher lernen, Gesamtzusammenhänge zu erkennen, weil einfache Prozesse durch die Digitalisierung wegfallen. Daraus resultieren auch ganz andere Anforderungen.

Auf welchen der drei Kompetenzarten (Fachkompetenz, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) hat der Veränderungsprozess Digitalisierung am meisten Einfluss und weshalb?

Zum einen die Methodenkompetenz, weil «BYOD» immer wichtiger wird. Heute haben sie ihre eigenen Tablets dabei, egal bei welchem Lernort. Sei das im Betrieb, in der Schule oder im überbetrieblichen Kurs. Die Lernenden haben ihre eigenen Geräte. Heute haben die Jungen die technische Herausforderung, das ist so. Gerade in der Methodik, wie sie arbeiten, dort spüre ich eine grosse Veränderung. Sie haben ihre eigenen Tablets dabei, können sich jederzeit mit dem Betrieb verbinden. Das hat einen grossen Einfluss. Natürlich aber auch im fachlichen Bereich, weil die Prozesse bereits heute ganz anders ausgeführt werden. Also einen Zahlungsverkehr beispielsweise erlernen die Lernenden heute nicht mehr eins zu eins im Betrieb. Der Zahlungsverkehr wurde bei den meisten Firmen outgesourct. Das theoretische Wissen und wie der Zahlungsverkehr funktioniert, darüber müssen sie aber nach wie vor verfügen. Dadurch haben sie viel mehr Theorievermittlung während der Ausbildung. Und ja, natürlich auch in den Sozialkompetenzen, weil die Kommunikation zwischen den Jungen oder auch zwischen den Firmen sehr viel via unterschiedlicher Kommunikationskanäle abläuft. Beispielsweise «Chat-Funktion», «Web-based E-Mail» oder «Skype-Videotelefonie». Von den Sozialkompetenzaspekten müssen sie heute anders lernen zu kommunizieren, wie das noch früher der Fall gewesen ist. Ich glaube, es hat auf jeden Kompetenzbereich einen Einfluss. Ich würde jetzt aber behaupten, die grösste Umstellung findet im Bereich der Methodenkompetenz statt.

Wenn wir die acht Richtziele im Fachbereich betrachten, werden sich diese auch verändern. Gerade der Bereich ‹Administration› und ‹organisatorische Tätigkeiten›, der wird sich zu heute differenzieren. Hier wird sehr viel mehr gefordert als früher – im Sinne von, dass die Jungen in diesem Bereich auch viel mehr Organisation übernehmen, beispielsweise das Organisieren von Sitzungen. Das wird neu im Bereich von organisatorischen Themen sehr stark gefragt sein. Bei den administrativen Tätigkeiten fallen Prozesse weg und vieles wird Dank der Digitalisierung vereinfacht. Die Branchenkenntnisse werden nach wie vor wichtig sein. Man hebt sich natürlich auch ein Stück weit von den anderen Branchen ab. Es ist und bleibt einfach ein Unterschied, ob die kaufmännische Ausbildung auf einer Bank, in der Öffentlichen Verwaltung oder bei einer Versicherung absolviert wird. Auch macht es einen Unterschied, wie gross der Ausbildungsbetrieb ist. Die Branchenkenntnisse bleiben, so denke ich, in diesem Sinn unverändert bestehen.

Die Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen werden sehr stark an Gewicht zunehmen, da bin ich überzeugt, weil eben der Mensch neu viel mehr im Fokus steht. Man wird auch mit diesen Kompetenzzielen viel generischer. Man bricht nicht mehr bis auf die kleinste Taxonomie-Stufe hinunter, im Sinne von: Er muss diese und diese Zahl kehren und biegen können, sondern ein Lernender muss in der Lage sein, aktiv auf den Kunden zuzugehen, einen anständigen Händedruck zu geben, die richtige Fragestellung in einem Kundengespräch zu stellen usw. Also diese Komponente wird sehr stark zunehmen. Ist auch der Beweis dafür, dass wir in in der mündlichen QV noch viel mehr den Fokus auf Gesprächsführung legen und weniger auf die Fachkompetenz. Die fachliche Kompetenz wird bereits in der schriftlichen Abschlussprüfung geprüft. Man nimmt an den Fachthemen ganz viel Volumen raus, zugunsten der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen.

Auch bei der Rekrutierung der Auszubildenden legen wir schon heute unseren Fokus sehr stark auf die Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen. Das vernetzte Denken ist das ‹A und O›. ‹Networking›, ‹Präsentationstechnik›, ‹Rhetorik›, all diese Themen werden in der digitalisierten Arbeitswelt noch viel stärker gewichtet. Denn diese werden je länger, je wichtiger. Das ist auch der Grund dafür, warum wir sagen, wir wollen nicht unbedingt die ‹Besten›, sondern die ‹Richtigen›. Bei jemandem, der kognitiv sehr stark ist, heisst es noch lange nicht, dass er auch menschlich in das Unternehmen passt und die persönliche Reife bereits erlangt hat. Das ist sehr anspruchsvoll zu eruieren, weil die Schülerinnen und Schüler durch den ‹Lehrplan 21› immer jünger werden. Nach diesem Lehrplang erfolgt die Einschulung früher. Sie

werden immer jünger und haben teilweise die Reife in der Sozial- und Selbstkompetenz noch nicht. Auch am Ende der Ausbildungszeit, weil sie auch bei Erlangen des Abschlusses viel jünger sind. Kognitiv sind sie dank dem ‹ Lehrplan 21 › schon sehr fortgeschritten, aber bei den Selbst- und Sozialkompetenzen dafür nicht.

Welche neuen Kompetenzen müssen sich die KV-Auszubildenden in Bezug auf die Digitalisierung Ihrer Meinung nach aneignen?

Ganz klar Kompetenzen im Bereich der Digitalisierungsthemen. Die Technologien zu kennen ist das eine, auch mit ihnen umgehen zu können, ist das andere. Dass man sich auch Gedanken dazu macht, von wo kommt das, dass es so ist, wie es ist. Das kritische Hinterfragen, das wird sehr wichtig. Was man heute auch feststellt, ist, dass die Jungen ihre Smartphones zwar gut bedienen können, aber sobald es über die Anwendung hinausgeht, stehen sie an. Vermehrt werden in Zukunft Kompetenzen gefragt sein, die die ganze Wertschöpfungskette betreffen. Sie müssen die gesamte Wertschöpfungskette kennen und verstehen. Das Prozessverständnis wird in Zukunft noch wichtiger, weshalb wir das heute im Betrieb bereits während der dreijährigen Ausbildung gezielt fördern.

Welchen zukünftigen Stellenwert kann die kaufmännische Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt einnehmen?

Ich bin diesbezüglich sehr optimistisch eingestellt. Was ich persönlich in den letzten 20 Jahren habe beobachten dürfen, ist, dass die kaufmännische Lehre einfach die Erstausbildung schlechthin ist, die einem für das Leben eine Basis gibt und einem alle Türen und Tore öffnet. In unserem heutigen Bildungssystem stehen den jungen Menschen alle Möglichkeiten offen. Ich habe selbst zwei Kinder und ich bin mir nicht sicher, ob ich sie auf das Gymnasium schicken möchte, obschon sie die kognitiven Fähigkeiten mitbringen. Und zwar genau aus dem Grund, weil sie auch die Möglichkeiten in unserem Bildungssystem haben, in der erwachsenen Welt die Sozial- und Selbstkompetenzen mit auf den Weg zu bekommen.

Die KV-Ausbildung ist die meist gewählte Grundausbildung und die IT-Ausbildung ist auf dem neunten Platz. Ich sehe dort sicher ein wenig eine Anpassung. Ich denke, diese beiden Berufslehren werden viel mehr ineinander verschmelzen. Ich glaube, man darf künftig nicht mehr nur in einzelnen Gebieten denken, denn das eine braucht das andere. Und ich kann mir durchaus auch vorstellen, dass auch bei den ICT-Berufen der kaufmännische Aspekt wichtiger wird. Wir haben ein neues

Themenprogramm konzipiert für unsere KV-Absolventen, das Business-Engineering. Also die Schnittstelle zwischen IT und Business. Das ist ein Aspekt unseres neuen KV-Curriculums, um die kaufmännische Ausbildung in unserem Ausbildungsbetrieb fit für die Zukunft zu machen. Die Zürcher Kantonalbank hat die KV-Ausbildung neu konzipiert. Wir werden neu Theorie und Praxis noch mehr verbinden. Dadurch sind die Einsätze kürzer. Dass, was sie in der Theorie lernen, können sie direkt on the Job anwenden. Das ermöglicht unseren Lernenden eine ganze Wertschöpfungskette kennenzulernen. Sprich, wenn sie mit einem Kunden im Gespräch sind und sie das Geschäft abschliessen, dann verstehen sie auch, was im Nachgang im Hintergrund passiert. Oder auch umgekehrt. Wenn sie im Backoffice sind und den Prozess ansteuern, dann wissen sie, was sie jetzt dazu beitragen, damit ein Kundenberater das Gespräch erfolgreich durchführen kann. Also das Verständnis, und auch da wieder in der Komponente mit dem vernetzten Denken angelangt. Ich bin auch sehr zuversichtlich, was das Reformprojekt anbelangt. Jetzt aber, mit der neuesten Entwicklung, glaube ich noch nicht, dass es revolutionär wird. Ich bin aber sehr gespannt.

D.2.5 Prof. Dr. Doreen Holtsch, Institutsleiterin PHSG Institut für Professionsforschung und Kompetenzentwicklung

Das Interview wurde am Dienstag, 26. März 2019 mit Doreen Holtsch persönlich (Besuch vor Ort) durchgeführt.

Einleitung

Mein Name ist Doreen Holtsch und ich leite das Institut Professionsforschung und Kompetenzentwicklung an der Pädagogischen Hochschule St.Gallen. In diesem Institut gibt es drei Arbeits-Forschungsbereiche. Das eine ist Professionsforschung, das zweite Institut ist das Bildungsmonitoring und der dritte Bereich ist Berufsbildungsforschung. Ich befasse mich auch aus der Forschungsperspektive mit dem Thema Digitalisierung. Ich habe selbst eine kaufmännische Ausbildung in der Sozialversicherung absolviert und danach Wirtschaftspädagogik studiert. Zuletzt habe ich einen Probevortrag im Rahmen des Habilitationsverfahrens über die Konsequenzen der Digitalisierung für die kaufmännische Grundbildung gehalten. Dazu habe ich ein Paper geschrieben, dass ich kürzlich eingereicht habe und aktuell im Review-Prozess ist. Ich habe die gesamte ›Lehr-Lernprozesse im kaufmännischen Bereich‹ im Leading House geleitet. Also das Leading House vom SBFI in Zürich. Das heisst, ich habe einen Bezug zur KV-Ausbildung aus praktischer Perspektive, weil ich selbst eine kaufmännische Ausbildung absolviert habe, und aus Forschungsperspektive. Zusätzlich habe ich selbst kaufmännische Lernende an der Berufsfachschule Berlin-Kreuzberg unterrichtet. In Deutschland haben wir über 50 Berufe im kaufmännischen Bereich. Ich habe sowohl Lernende im Grosshandel ausgebildet, als auch im Aussenhandel. Ich habe einen ganz starken Bezug zum kaufmännischen Bereich – das ist meine Domäne.

Welche möglichen Auswirkungen hat der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsprozess auf die kaufmännische Ausbildung?

Ich habe viel darüber nachgedacht. Was als erstes gesagt werden muss, ist, dass es nicht die ›Digitalisierung‹ gibt. Es gibt verschiedene Facetten davon. Wenn wir über Veränderungsprozesse sprechen, dann müssen wir das auf verschiedenen Ebenen betrachten. Die öffentliche Diskussion spielt sich häufig auf einer ›Makro-Ebene‹ ab, das ist die Ebene der Systeme. Hier geht es um den Match Arbeitsmarkt – also Arbeitskräfteangebot und Nachfrage und ob es uns gelingt, durch die kaufmännische

Ausbildung die Employability zu ermöglichen. Die ‹Meso-Ebene› ist die Ebene der Institutionen und der Verordnungen, die konkretisiert sind, wie beispielsweise der Bildungsplan. Das betrifft direkt die Berufsbilder. Im Prinzip stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf das Berufsbild ‹Kaufmann/Kauffrau› hat. Die Digitalisierung würde ich grundsätzlich in digitale Werkzeuge und Technologien konkretisieren. Diese können dazu führen, dass neue Berufsbilder entstehen. Beispielsweise der neu entstandene Beruf ‹Social-Media-Manager›. Die digitalen Technologien und Werkzeuge helfen, Aktivitäten innerhalb eines Berufsbildes zu substituieren. Das Beispiel ist ‹Kaufmann/Kauffrau Branche Reiseverkehr›. Ein Aspekt findet heute bereits online statt und trotzdem braucht es noch Beratungen. Innerhalb eines Berufsbildes gibt es Verschiebungen. Neue Berufe entstehen, was dazu führen kann, dass Berufe vollständig substituiert werden. Das sehe ich beim Kaufmann aber nicht. Er übernimmt bestimmte Aufgaben in der Gesamtwirtschaft. Wenn wir über Veränderungsprozesse sprechen, müssen wir auch über jene sprechen, die auf der Mikroebene stattfinden. Da gibt es im Grunde die Auffassung, dass ein Beruf auf ‹Meso-Ebene› aus einem Bündel an Tätigkeiten besteht. Das heisst, Digitalisierung konkretisiert sich in diesen einzelnen Tätigkeiten. Wir sprechen nicht über einzelne Berufe, sondern über einzelne Tätigkeiten.

Weiter gibt es verschiedene Punkte zu berücksichtigen, etwa wann sich eine digitale Technologie und ein Werkzeug durchsetzt. Das könnte im kaufmännischen Bereich eine grosse Rolle spielen, denn Stand heute können wir den Auswirkungsgrad noch nicht vollständig abschätzen. Es ist bereits zu Veränderungen gekommen, das können wir nicht von der Hand weisen. Ich bringe meine Einzahlungsscheine nicht mehr an den Bankschalter. Für das gibt es heute ‹Online-Banking› oder ‹Scanner›. Bevor die Kunden eine Reise machen, vergleichen sie selbstständig Online-Portale, sie suchen selbst die ‹Foren› und ‹Blogs› ab. Diese Veränderungsprozesse sind bereits erkennbar. Ich glaube aber wirklich, die sind nicht so disruptiv, dass sie den Beruf ad absurdum führen. Sicher muss reagiert werden. Aber der Kern von diesem Berufsbild ist, dass es dienstleistungsorientierte Mitarbeiter sind, die administrative Tätigkeiten ausführen und Kunden beraten. Insbesondere die Kundenberatung wird künftig eine noch grössere Rolle spielen. Die Beratung wird sich auf komplexere Beratungssituationen beziehen, wo es keine lineare Lösung gibt. Die Frage ist auch kulturell bedingt zu beantworten: Können sich diese Technologien bei den Kunden konsequent durchsetzen?, Trifft die Technologie auf Akzeptanz? oder Ist es bei den Kundinnen und Kunden kommunizierbar? Im kaufmännischen Bereich werden Tä-

tigkeiten von Personen übernommen, die Förderbedarf und spezifische Bedürfnisse haben. Sie sind auf einfache Routinetätigkeiten angewiesen. Hier stellt sich die Frage, ob das Automatisieren dieser Tätigkeiten sozial verantwortet werden kann. Auch ein Unternehmen steht in der sozialen Verantwortung. Zusätzlich haben wir viele Fragen im rechtlichen Bereich, die es zu berücksichtigen gilt. Im Bankenbereich, wo Kredite ab einer bestimmten Grösse vergeben werden, kann ich mir nicht vorstellen, dass das automatisiert erfolgen wird. Hier braucht es auch den Menschen, der eine Einschätzung über die Kreditwürdigkeit abgeben kann.

Und doch glaube ich, dass die Entlastung von Routinetätigkeiten auch viele Chancen mit sich bringt. Der Bericht kann zwar automatisch erstellt werden lassen und ich erhalte eine Liste, welche Kundinnen und Kunden beispielsweise alle ein Erinnerungsschreiben erhalten. Aber welcher Kunde das Schreiben effektiv erhält, das entscheide immer noch ich als Mensch.

Es wird Verschiebungen geben. Der Beruf ›Kaufmann/Kauffrau‹ steht an ganz vielen Schnittstellen und diese Schnittstellen selbst werden ja nicht automatisiert. Kaufleute sind in über 21 verschiedenen Branchen tätig: Da haben wir die Baubranche dabei, oder auch ›MEM‹. Die Prozesse innerhalb dieser Branchen können zwar auch automatisiert oder computerisiert werden, ich bin aber überzeugt, dass es für die Entscheidungen oder Interpretationen von Daten wiederum Personen braucht. Deshalb glaube ich, dass es diesen Beruf weiterhin geben wird. Das Berufsbild wird sich einfach verändern.

Eine Person, die im Dienstleistungsbereich tätig ist, muss die Prozesse verstehen. Wenn sich die Aktivitäten im Lehrbetrieb verändern, dann muss sich folglich das Berufsbild verschieben und es stellt sich die Frage nach den Kerntätigkeiten und was diesen Beruf in dieser Branche konstituiert. Man muss sich die Branchenspezifika anschauen. Diese Unternehmen, diese Branchen müssen sich fragen, was den Kaufmann in diesem Beruf konstituiert. Was muss er können? Was sind die Basiskonzepte, die sie verstehen müssen und wie können wir diese schon im ersten Lehrjahr ausbilden? Sie müssen auch die administrativen Tätigkeiten verstehen. Es wird ja nicht einfacher, wenn sie ausgelagert oder automatisiert werden. Umso wichtiger, dass man versteht, was ausgelagert worden ist und wie diese Tätigkeiten mit den Kernprozessen wieder zusammenkommen. Das einzige Risiko besteht, wenn die kaufmännische Ausbildung nicht auf die Digitalisierung reagiert. Das tut sie aber! Das wissen wir von der Initiative ›Kaufleute 2022‹ von SKKAB in Kombination mit ectaveo. KV-Auszubildende wünschen sich vermehrt Informatikinhalt. Sie nutzen

zwar die digitalen Technologien und Werkzeuge, stellen aber fest, dass diese während ihrer kaufmännischen Ausbildung nicht präsent waren. Das gilt es für die Reform bestimmt zu berücksichtigen.

Auf welchen der drei Kompetenzarten (Fachkompetenz, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) hat der Veränderungsprozess Digitalisierung am meisten Einfluss und weshalb?

Auf alle gleich. Ich glaube, es kommt auf die Branche an. In bestimmten Aktivitäten wird das eine und in anderen werden andere Kompetenzbereiche überwiegen. Man könnte sagen, das Beraten ist eine Methodenkompetenz. Aber vielleicht ist es das, was im Bereich Fachkompetenz konstituierend ist. «Kommunikationsfähigkeit» ist unter Sozialkompetenz zusammengefasst. Es ist aber auch eine Kompetenz, die ich mir fachlich erschliessen kann. Ich weiss, wie ich ein Beratungsgespräch aufbaue und vorbereite, durchführe und auch nachbereite. Dann wäre es beinahe wieder eine Fachkompetenz. Hier haben wir wiederum die Kundenberatung als zweites Leitziel und das geht zusammen mit «3.2 Kommunikationsfähigkeit». Die Idee bei diesen Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen ist, dass sie domänenübergreifend sind. Das ist ein analytischer Würfel, aber diese Kompetenzbereiche greifen ineinander. Auf welchen dieser drei Kompetenzbereiche die Digitalisierung den grössten Einfluss hat, kommt darauf an, welche Tätigkeiten es in der jeweiligen Branche gibt und wie stark sie von der Digitalisierung betroffen sind. Wird eine Branche betrachtet, muss der Trend der Gesamtbranche betrachtet werden. In der Gesundheitsbranche haben wir Spitäler, Heime und Kliniken. Deshalb abschliessend: Ich kann es nicht sagen. Wenn wir über den Kern des Kaufmanns sprechen, dann ist es sicher die Fachkompetenz, weil hier diese administrativen und Dienstleistungsprozesse abgebildet werden. In diesem Kompetenzbereich muss sicher einiges aufbereitet werden. Die Curricula müssen angeschaut, sowie die Aktivitäten beobachtet und systematisiert werden. Wenn wir über Kommunikation und Teamfähigkeit sprechen, dann wird das unterstützt durch digitale Technologien und Werkzeuge und es braucht auch «Netiquette» – also Standards. Das ist domänen- und branchenübergreifend, die aber genauso wichtig sind. Ich glaube, diese Tätigkeiten werden sich verändern. Betrachten wir beispielsweise den Online-Händler «Digitec». Die Zustellungen an die Kunden werden automatisch und digital gesammelt: Zu welchem Zeitpunkt, ist welche Bestellung beim Kunden eingetroffen? Ich erhalte zudem die Information, wann ein Paket mit Verspätung eingetroffen ist. Hier müssen die Gründe für die Verspätung analysiert

werden und das sind wiederum administrative Tätigkeiten. Diese Tätigkeiten sind keine Routinetätigkeiten, sondern eher analytisch. Die administrativen Tätigkeiten wird es weiterhin geben. Sie haben in Zukunft einfach einen anderen Charakter.

Welche neuen Kompetenzen müssen sich die KV-Auszubildenden in Bezug auf die Digitalisierung Ihrer Meinung nach aneignen?

Ich glaube gar nicht, dass den Auszubildenden Kompetenzen fehlen. Ich glaube, worauf man schauen muss, ist die Schaffung von Lerngelegenheiten. Also Dinge auch systematisch zu betrachten – im Grunde wie im Ausbildungsbetrieb. Was schaffe ich für Lerngelegenheiten in Bezug auf die zu vermittelnden Kompetenzen. Wie vermittele und fördere ich diese im Betrieb, und zwar systematisch im Sinne von: Ich schreibe es ins Curriculum. Weil das, was im Curriculum steht, ist handlungsleitend. Was hier in den branchenspezifischen Lehrplänen durchdekliniert wird, ist schlussendlich das, womit sich die Berufsbildner im Lehrbetrieb auseinandersetzen. Dazu gehören die ALS oder auch Prozesseinheiten. Es ist auch eine branchenspezifische Frage, welche Kompetenzen sie sich zukünftig aneignen müssen und welche Lerngelegenheiten es hierfür braucht: Welche Abteilungen muss der Auszubildende durchlaufen – welche Abteilungen haben wir vielleicht nicht? Genau dafür gibt es das Verbundkonzept. Der ›Lehrplan 21‹ muss ebenfalls berücksichtigt werden, um zu wissen, auf was der Eignungstest basieren soll und welche Kompetenzen gefördert werden müssen. Sind diese Kompetenzen nicht bereits im betrieblichen Wertschöpfungsprozess drin, müssen die Auszubildenden systematisch darauf vorbereitet werden. Systematisch im Sinne von Intention, also sie gezielt in Kundensituationen bringen oder ihnen Daten vorlegen, die ausgewertet werden müssen. Ich kann mir wirklich vorstellen, da gibt es auch Variationen innerhalb der Branchen – in Abhängigkeit der Unternehmensgrösse. Wir können nicht über die ›Digitalisierung‹ sprechen. Es ist abhängig von Branche, Unternehmensgrösse und wahrscheinlich auch von Regionen. Wenn wir an der Allbranchenlösung festhalten wollen, muss jede Branche für sich vorangehen und prüfen. Erst dann kann die Schnittmenge festgelegt werden. Aber wenn jede Branche für alle anderen 21 Branchen mitdenken muss, wäre es zu viel. Jede Branche muss für sich betrachten, wie die Digitalisierung die eigene Branche ändert und wo die Gemeinsamkeiten über die Branchen hinweg sind. Letzteres wäre der zweite Schritt. Erst nach dem zweiten Schritt können Kompetenzen festgelegt werden, die die Auszubildenden in der Auffassung einer Allbranchen-Ausbildung brauchen. Diese Kompetenzen sind Add-on für die branchenspezifischen Kompetenzen.

Welchen zukünftigen Stellenwert kann die kaufmännische Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt einnehmen?

Die kaufmännische Ausbildung wird es auch in Zukunft geben. Davon bin ich überzeugt. Es braucht Kaufleute, weil diese administrativen Prozesse und Dienstleistungstätigkeiten noch stattfinden. Ich bin keine Zukunftsforscherin, aber ich glaube, dass es diese Prozesse weiterhin geben wird. Sie werden sich einfach in ihrem Charakter verändern und werden digital unterstützt. Es heisst ja ‹digitale Werkzeuge› und ‹Technologien›, es heisst nicht, dass die Tätigkeiten komplett substituiert werden. Und nochmal, es gibt auch viele Chancen! Es gibt viele Tätigkeiten, die dadurch entstehen: Analysetätigkeiten oder komplexere Beratungssituationen. Es muss aber reagiert und die Lerngelegenheiten müssen geschaffen werden. Speziell für die kaufmännische Grundbildung. Es gibt ja viele verschiedene Varianten im kaufmännischen Bereich. ‹Kauffrau/Kaufmann› ist ein Hybridberuf. Das ist ein Mittelberuf in den verschiedenen Branchen, der die Schnittstelle zusammenhält.

D.2.6 Michael Kraft, Leiter Bildung Kaufmännischer Verband Schweiz

Das Interview wurde am Montag, 18. März 2019 mit Michael Kraft persönlich (Besuch vor Ort) durchgeführt.

Einleitung

Ich bin seit einem halben Jahr Leiter Bildung beim Kaufmännischen Verband Schweiz. Das heisst, wir sind für diverse Aus- und Weiterbildungen im kaufmännischen, betriebswirtschaftlichen Umfeld zuständig oder Mitträger, sprich, wir gestalten diese Ausbildungen mit und bei der Grundbildung ist es klar die kaufmännische Grundbildung plus Detailhandel. In der höheren Berufsbildung gibt es diverse Prüfungen oder Berufsbilder, die wir mitgestalten. Ich war vor dieser Funktion bereits sechs Jahre beim Kaufmännischen Verband im Bereich Grundbildung tätig und kenne diesen Bereich sehr gut. Ich habe Auszubildende und Berufsbildner beraten und habe diverse Studien durchgeführt zum Thema «Anschlussmöglichkeiten der Jugendlichen nach Abschluss der Ausbildung». Ich selbst habe keine kaufmännische Ausbildung absolviert, sondern den klassischen Allgemeinbildungsweg gewählt, mit Gymnasium und Studium. Der Start beim «Kaufmännischen Verband» war zugleich auch mein Start in die «Berufsbildungs- und KV-Welt». Ich habe hier KV-Lernende ausgebildet und kenne die Lehre auch aus der praktischen Sicht als Berufsbildner. Der Kaufmännische Verband Schweiz bildet ebenfalls KV-Auszubildende aus. Beim Kaufmännischen Verband Schweiz haben wir sechs Auszubildende, also pro Lehrjahr zwei. Unsere regionalen Sektionen haben teilweise auch KV-Auszubildende.

Welche möglichen Auswirkungen hat der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsprozess auf die kaufmännische Ausbildung?

Das ist eine grosse Frage. Einerseits ist bestimmt die Digitalisierung Teil der kommenden Veränderungen. Es gibt aber noch ganz viele anderen Entwicklungen, die sich in unserem Berufsfeld bewegen. Sei das die Globalisierung oder der allgemeine Trend zu flacheren Hierarchien. Sehr vieles läuft aktuell parallel, was schlussendlich auch einen Einfluss auf die kaufmännische Grundbildung hat. In einem ersten Schritt hat es allgemein Einfluss auf die Berufswelt und dann im optimalen Fall hoffentlich auch Auswirkungen auf die Grundbildung. Die Grundbildung muss so aufgebaut sein, dass die Jugendlichen im Arbeitsumfeld später zurechtkommen und dort Fuss

fassen können. Vielleicht hat die Digitalisierung auch Auswirkungen auf die Art und Weise, wie wir später arbeiten werden: Wie arbeite ich mit anderen zusammen, was muss ich im kooperativen Sinn können? Bestimmt hat es auch gewisse Auswirkungen auf die Fachkompetenzen, dass sich die Lernenden gewisse digitale Anwenderplus-Kenntnisse aneignen müssen. Die kaufmännische Grundbildung wird aber kaum zu einer zweiten Informatik-Ausbildung werden. Das macht meines Erachtens keinen Sinn. Die Frage ist, welche Kompetenzen die Jungen über die digitalen Kompetenzen hinaus brauchen, um in diesem Umfeld wirklich tätig zu sein. Routinetätigkeiten werden immer mehr wegfallen. Ausgelöst von diesem Veränderungsprozess verändern sich die Ausbildungsinhalte. Also die Inhalte, die den KV-Auszubildenden insbesondere im ersten Lehrjahr vermittelt werden, und das stellt eine Herausforderung dar. Wo macht man genau den Start? Lernende im ersten Lehrjahr müssen zuerst im gesamten Konstrukt der Arbeitswelt Fuss fassen. Es ist eine ganz neue Umgebung und die Lernenden können nicht bereits mit hochkomplexen Buchungssätzen oder Kundenberatungen konfrontiert werden. Das ist eine wichtige Frage der Zukunft, die es zu beantworten gilt: Was können wir den Einsteigerinnen und Einsteigern bieten und vermitteln?

Ich denke, das hängt ganz stark von den jeweiligen Ausbildungsbetrieben ab. Eine Grossbank beispielsweise ist bereits automatisiert ausgerichtet und hat teilweise ganze Abteilungen ausgelagert. Hingegen ein Kleinunternehmen mit drei Büroangestellten führt sehr viele Arbeitsschritte *«inhouse»*, ohne technologische Hilfsmittel aus. Je nach Grösse des Ausbildungsbetriebs wird es weiterhin Unterschiede geben, wobei es sicherlich auch für kleinere Unternehmen in Zukunft durchaus spannend sein könnte, gewisse Prozesse automatisiert abzuwickeln.

Ich sehe die Digitalisierung primär als Chance und erachte es auch als den richtigen Moment, die kaufmännische Ausbildung weiterzuentwickeln. Vor mittlerweile 16 Jahren hat die Ausbildung den letzten grossen Schritt mit der NKG gewagt. Momentan sind wir mit dem Reformprojekt im Wandel. Ich nehme in diesem Projekt einen Sitz im Kernteam wahr. Das Projekt ist hochkomplex. Es gilt sehr viele Akteure zu berücksichtigen. Hier besteht bestimmt ein Risiko, wenn wir es nicht schaffen, die Grundbildung erfolgreich zu reformieren, wenn die von uns angedachten Veränderungen nicht dem entsprechen, was es in Zukunft brauchen wird. Es ist kein Naturgesetz, dass das KV für alle Zeit die beliebteste berufliche Ausbildung der Schweiz bleiben wird. Der Podestplatz ist nicht gesichert. Das kann sich auch ändern.

Auf welchen der drei Kompetenzarten (Fachkompetenz, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) hat der Veränderungsprozess Digitalisierung am meisten Einfluss und weshalb?

Vor allem Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen. Wahrscheinlich auf die Sozial- und Selbstkompetenzen noch stärker, als die Methodenkompetenz. Natürlich braucht es in Zukunft auch andere Fachkompetenzen. Dass sich die fachlichen Kompetenzen verändern, ist normal, denn dort gibt es immer etwas Bewegung. Das ist natürlich. Die Ausbildungsbetriebe bilden heute bereits anders aus, wenn sich ihr Geschäftsfeld verändert. Wenn wir die acht Richtziele betrachten, werden sich diese auch in Zukunft in einem vergleichbaren Rahmen bewegen: Kunden beraten, oder dass Kaufleute einen gewissen Bezug zu finanzwirtschaftlichen Prozessen haben – das wird auch in Zukunft so sein. Die Frage dabei ist nur, wie tief. Aufträge abwickeln, so sehen wir es zumindest bei uns inhouse, kann heute bereits die Abwicklung von einem kleinen Projekt sein. Der klassische administrative Teil wird vielleicht etwas minimiert, trotzdem brauchen die meisten Organisationen jemanden, der Führungsunterstützungs-Aufgaben wahrnimmt. Zukünftig werden die Handlungskompetenzen an Gewicht zulegen. Also die Kompetenzen, die es braucht, um sich in einem Berufsfeld erfolgreich zu bewegen. Heute sprechen wir bereits von Handlungskompetenzen. In Zukunft sollte dies aber noch verstärkt werden.

Gehen wir nochmals zurück. Ich glaube, was ich eingangs erwähnt habe: Wie bewege ich mich in diesem Berufsfeld? Diese Frage ist in Zukunft entscheidend und verbunden mit Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft. Uns muss bewusst sein, dass sich das Arbeitsfeld innert fünf Jahren komplett wandeln kann. Solche Fragen werden sicherlich wichtiger. Interdisziplinäre Zusammenarbeit, das hat auch sehr viel mit Kooperation zu tun. Präsentationsfähigkeiten usw., das geht alles Richtung Methodenkompetenz. Die beiden Dimensionen Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz werden meiner Meinung nach wichtiger.

Zum Punkt ›Effizientes und systematisches Arbeiten‹. Auch hier stellt sich für mich wiederum die Frage, wie wird das bereits heute umgesetzt? Wie gehe ich an eine Arbeit? Wie setze ich die Tools ein? Diese Kompetenz kann auch in Zukunft genauso wichtig sein. Beispielsweise stellt sich hier die Frage, wie ich die digitalen Tools einsetze, um mit höchster Effizienz die Arbeit zu bewältigen, dann widerspiegelt sich diese Kompetenz auch im digitalen Zeitalter. Diese vier Dimensionen der Methodenkompetenzen sind sehr nachhaltig. Sicherlich wird sich auch der Bereich Selbst- und Sozialkompetenzen verändern. Ich bin mir beispielsweise nicht sicher, ob

«Umgangsformen» weiterhin als separater Punkt aufgeführt werden. «Ökologisches Bewusstsein» wird in die jeweiligen Handlungskompetenzen viel stärker einfließen. Ich denke, das würde durchaus Sinn machen. Heute finde ich diese Kompetenz sehr schwierig umzusetzen. Das ökologische Bewusstsein steht etwas für sich allein. Die Auszubildenden müssen heute vielleicht einmal den Umgang mit Altpapier abhandeln, was ich nicht als nachhaltig einstufe.

Wir überlegen uns heute, welche Tätigkeiten von Kaufleuten ausgeführt werden – ganz allgemein betrachtet. Was für Tätigkeiten sind vielleicht branchenspezifisch? Ausgehend von diesen Tätigkeiten werden die Zukunftskompetenzen abgeleitet. Dazu gehört auch, welche kritischen Erfolgsfaktoren die Auszubildenden beherrschen müssen, damit diese Aufgabe gelingt und die Auszubildenden Ende Lehrzeit über die notwendigen Kompetenzen der Zukunft verfügen.

Welche neuen Kompetenzen müssen sich die KV-Auszubildenden in Bezug auf die Digitalisierung Ihrer Meinung nach aneignen?

Ich glaube, was neu wichtig sein wird, ist, dass Trends erkannt werden. Das ist ein Mix aus Fach- und Methodenkompetenz. Dass ich weiss, was in meinem Fachbereich passiert und dass ich ein Gespür dafür bekomme, was es unternehmerisch bedeuten kann. Sicherlich der Umgang mit neuen Technologien, wobei ich hier nicht davon ausgehe, dass es Richtung Informatikstudium geht. Aber, dass die Lernenden über vertiefte Anwenderkenntnis verfügen. Beispielsweise, wenn ich ein Customer Management System habe, dass ich mich innerhalb von diesem System bewegen kann, gewisse Inhalte oder gewisse Abfragen machen kann. Bis in diese Tiefe denke ich, ist es für Kaufleute realistisch. Dass ich meinen Arbeitskollegen First level support bieten kann im Bereich IT-Infrastruktur, das ist durchaus realistisch. Sie werden sich in der Berufsfachschule aber kaum Programmiersprachen aneignen. Das ist nicht das Profil dieser Ausbildung und auch nicht notwendig. Das eine ist das Fachliche, hinzu kommt in diesem Punkt auch das Methodische, also wie wende ich diese Tools an, wie verhelfen sie zum effizienten Arbeiten.

Stichwort «Change Management», damit meine ich die Bereitschaft und das erforderliche Denken für Veränderungen und Gestaltungswille. Kaufleute müssen Trends erkennen und Unternehmensrelevante aufgreifen, kritisch hinterfragen und allenfalls weiterverfolgen.

Das geht bis in die Selbstkompetenzen hinein, wie verändere ich mich während meiner Karriere. Gerade die kaufmännische Ausbildung, die sehr generalistisch aus-

gerichtet ist, bietet sehr viele Möglichkeiten. Die Lernenden merken während der dreijährigen Ausbildungszeit, wo ihre Stärken und Interessen liegen. Solche Erfahrungen und Erlebnisse sind prägend, damit sie später entscheiden können, in welche Richtung sie sich spezialisieren wollen. Auch generalistische Weiterbildungen sind durchaus möglich. Ein BWL-Studium an einer Fachhochschule ist generalistisch, es ist aber durchaus eine Möglichkeit. Dabei ist die Selbstkompetenz sehr zentral: Was liegt mir und in welchem Bereich möchte ich mich weiterentwickeln? Das sind zentrale Fragestellungen.

Weiter finde ich Projektmanagement ein sehr spannender Ansatz, der aber nicht in jedem Ausbildungsbetrieb umsetzbar ist. Ich denke, es ist wichtig, dass die Lernenden bereits während der Ausbildung lernen, wie ein Projekt geplant wird oder wie sie sich innerhalb eines Projekts selbst organisieren. Schön dabei ist, dass sie am Ende auf ein erfolgreich abgeschlossenes Projekt zurückblicken können und sich selbst analysieren können, wie es ihnen während der Projektzeit ergangen ist. Sozial- und Selbstkompetenzen können im Bereich Projektmanagement sehr gefördert werden. Insofern denke ich, dass Projektmanagement an Bedeutung gewinnt. Hierfür ist eine theoretische Basis sicher wichtig für die Umsetzung im Ausbildungsbetrieb.

Welchen zukünftigen Stellenwert kann die kaufmännische Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt einnehmen?

Es ist ein grosses Ziel des Projekts ›Kaufleute 2022‹, dass es für eine grosse Breite von Unternehmen attraktiv bleibt, KV-Lernende auszubilden. Für Berufsbildner muss es handelbar sein. Das, was neu kreiert wird, muss auf die betrieblichen Individualitäten hin übersetzbar sein. Wenn das nicht gelingt, dann haben wir ein Problem, weil aufgrund der zu hohen Anforderungen weniger Lehrstellen angeboten werden. Diese Balance zu finden ist sehr herausfordernd. Diese Breite und die unterschiedlichen Ausbildungsbetriebe machen es sehr anspruchsvoll. Wir haben 21 verschiedene Branchen und innerhalb dieser Ausbildungsbranchen verschiedene Betriebsgrössen. Die Attraktivität für alle Betriebe beizubehalten – das ist ein sehr grosses Ziel von uns.

Ich bin überzeugt, dass, wenn das Reformprojekt gelingt, diese Lehre nach wie vor sehr beliebt sein wird. Es hat einen Aspekt, der bereits heute sehr zentral ist in der kaufmännischen Grundbildung. Studien, die sich mit der digitalen Arbeitswelt befassen, heben diese Wichtigkeit ebenfalls hervor. Ich spreche von T-shaped-Wissen. Einerseits haben sie eine gewisse Breite – das ist das Dach vom T. Wiederum gibt

es in Bereichen eine gewisse Tiefe, also die Basis vom T, wo sich Absolventen nach abgeschlossener Grundbildung weiterbilden und vertiefen können. Das Wort ‹generalistisch› wird gerne vermieden, aber es trifft sehr gut auf die kaufmännische Grundbildung zu. Die Ausbildung bietet eine Breite und ermöglicht, sich in gewissen Bereichen später zu vertiefen. Die Spezialisierung ist sehr wichtig in der zukünftigen Arbeitswelt. Genau das bringt die kaufmännische Grundbildung in ihrer Anlage mit und das finde ich eine sehr gute Voraussetzung, um weiterhin erfolgreich zu sein. Die Vertiefung muss aber nicht zwingend nach der Grundbildung stattfinden. Das kommt ganz darauf an, wie die neue Ausbildung nach der Reform aussehen wird. Es gibt durchwegs Diskussionen, dass die Spezialisierung bereits vorzeitig erfolgen könnte, um sich eine noch bessere Basis für später zu legen. Das kann durchaus bereits vor dem Abschluss der Grundbildung passieren.

Ich bin sehr positiv gestimmt, was die Zukunft der kaufmännischen Lehre angeht. Optimistisch und mit Freude blicke ich der Zukunft entgegen. Es ist aber sehr wichtig, dass das Reformprojekt jetzt stattfindet. Es ist höchste Zeit etwas zu verändern und sehr wichtig, dass auch tatsächlich etwas in Bewegung gesetzt wird. Minime Anpassungen wären aber definitiv zu wenig, um mittelfristig erfolgreich zu sein. Es wird sich zeigen, ob wir es schaffen, Grundlegendes zu verändern. Die Reform im Jahre 2003 war sehr einschneidend. Stand heute wissen wir noch nicht, ob sich die neue Reform 2022 bewähren wird. Für das haben wir aber die Fünfjahres-Überprüfung, um nachzujustieren, wenn Anpassungen nötig sein werden. Auch hier ist es enorm wichtig, dass die Ausbildungsbetriebe innerhalb der Reform mitreden können. Wir können von den Betrieben nicht verlangen, dass sie den Ausbildungsplan alle drei Jahre umstellen. Das wäre für die Beteiligten zu kompliziert. Wir sind hier aber in einem Spannungsfeld. Andererseits haben wir die sehr starre Fünfjahres-Überprüfung. Man rechne: Wenn man mit einer Fünfjahres-Überprüfung beginnt, braucht das einen Moment. Plus braucht es drei Jahre, bis der erste Jahrgang die neu überprüfte Lehre abgeschlossen hat. Sehr schnell ist ein Jahrzehnt vorbei. Das ist eine sehr lange Zeit. Andererseits wird sich die Arbeitswelt in Zukunft schneller bewegen. Wir versuchen ganz stark, Freiräume innerhalb dieser Ausbildung zuzulassen, sodass sie flexibler wird und wir von der Steuerung her schneller eingreifen können, ohne eine ganze Reform durchführen zu müssen.

Ob in Zukunft immer noch so viele Lehrstellen im kaufmännischen Bereich angeboten werden, hängt stark davon ab, ob das neue Konzept der Grundbildung bei den Jugendlichen, Eltern und Ausbildungsbetrieben ankommt.

D.2.7 Regula Kreyenbühl, Berufsinspektorin des Berufs «Kauffrau/Kaufmann EFZ» Kantonale Behörde Mittelschul- und Berufsbildungsamt Zürich

Das Interview wurde am Freitag, 15. März 2019 mit Regula Kreyenbühl, persönlich (Besuch vor Ort) durchgeführt.

Einleitung

Mein Name ist Regula Kreyenbühl und ich arbeite seit über neun Jahren als Berufsinspektorin für Kaufleute beim Mittelschul- und Berufsbildungsamt Zürich. Ich habe die gesamte Betreuung von Seiten Ausbildungsbetrieb bei mir. Das heisst, ich erteile Bildungsbewilligungen an Betriebe, die neu im kaufmännischen Bereich Ausbildungsbetrieb werden wollen. Kommt es während dem Lehrverhältnis zu Schwierigkeiten, begleite oder vermittele ich zwischen Ausbildungsbetrieben und Lernenden. Meine Partner sind einerseits die Berufsbildner von den Betrieben, die Auszubildenden und weil sie noch nicht volljährig sind, oftmals auch deren Eltern. Zudem die Weiterbildungspartner wie Schulen, sprich Lehrer, Rektoren oder Prorektoren, die die Kaufleute während der Ausbildungszeit begleiten. Die Organisation der Arbeit (OdA) ebenfalls, sprich Branchen, üK-Vertreter, üK-Leiter, sodass die gesamte Verbundpartnerschaft zusammenkommt und gemeinsam am gleichen Strick zieht. Nur so kann es schlussendlich funktionieren. Vor dieser Tätigkeit habe ich bei einem grossen Ausbildungsbetriebs-Verbund gearbeitet und diesen aufgebaut. Ich kenne also auch die Seite vom Betrieb: vom Rekrutierungsprozess der Auszubildenden, bis hin zum Coaching der Praxisausbildner. Ich habe überbetriebliche Kurse geleitet und organisiert, bis hin zur Abschlussprüfung. Seit diesem Zeitpunkt bin ich auch in der Prüfungskommission der kaufmännischen Grundbildung. 1998/1999 habe ich in den ersten Pilotklassen mitgewirkt, der Vorläufer der neuen kaufmännischen Grundbildung im Jahre 2003. Ich bin also seit 20 Jahren im Zeichen der kaufmännischen Ausbildung tätig und kenne diesen Beruf von der Pike auf. Es ist ein sehr spannendes Gebiet und ich bin mit sehr viel Herzblut dabei.

Welche möglichen Auswirkungen hat der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsprozess auf die kaufmännische Ausbildung?

Die Digitalisierung wird ganz klar Auswirkungen auf die kaufmännische Ausbildung haben. Wir sind mitten im Veränderungsprozess. Die kaufmännische Grundbildung, wie wir sie heute ausbilden, ist aber längst nicht mehr die Ausbildung aus dem Jahre 2003. Die kaufmännische Ausbildung hat sich über die Jahre hinweg schon sehr gewandelt. Wenn ich denke, wie wenig Mails wir im Jahre 2003 erhalten haben und wie wir von der Post überflutet worden sind. Heute ist das E-Mail Standard und es läuft fast alles über diesen Kommunikationskanal. Wir müssen uns der Geschwindigkeit der gesamten Digitalisierung anpassen. Ruhiger wird es bestimmt nicht mehr. Im Gegenzug haben wir sehr viele digitalisierte Hilfsmittel, welche die Effizienz massiv steigern. Wenn ich an die früheren Zeiten mit der Schreibmaschine denke und heutzutage läuft so vieles über E-Mails oder Datenbanken, die sich auswerten lassen. Die Digitalisierung hat bestimmte Auswirkungen auf den kaufmännischen Beruf. Ich bin aber nicht der Meinung, dass es in ein paar Jahren keine Kaufleute mehr braucht. Im Gegenteil, ich bin überzeugt, dass es diese Funktion, wie auch immer diese in Zukunft heissen wird, genauso brauchen wird. Die Tätigkeiten werden viel spannender, weil es quantitativ weniger Routinetätigkeiten, banale Eingabeaufgaben geben wird. Die Komplexität wird im Gegenzug zunehmen. Auf neue Problemstellungen müssen wir schnell reagieren können und diese Reaktionsfähigkeit wird immer wichtiger. Hier brauchen wir Berufsleute, die den Überblick behalten, die Koordinationsfunktion in einem kleinen oder grossen Betrieb übernehmen, und dafür besorgt sind, dass der Betrieb weiterläuft. Wir müssen mit der Digitalisierung gehen, wir dürfen uns nicht gegen sie wehren. Studien belegen, dass ein Abbau der Stellen durch die Digitalisierung stattgefunden hat, aber gleichzeitig beinahe mehr neue Stellen geschaffen worden sind. Ich bin überzeugt, dass es zu einer Verlagerung kommen wird. Ob wir in Zukunft noch 7'500 Lehrverhältnisse im kaufmännischen Bereich im Kanton Zürich haben werden, ist ungewiss. Ich könnte mir gut vorstellen, dass weniger Lehrverträge im kaufmännischen Bereich ausgestellt werden, da nicht alle Lehrbetriebe mit dieser Veränderung Schritt halten können, um auch noch in zehn Jahren erfolgreich auszubilden. Nicht nur die Anforderungen gegenüber den Auszubildenden wird steigen, sondern auch jene gegenüber den Berufsbildnern. Die Zeit, die ich als Berufsbildner brauche, um eine junge Person zu entwickeln, in die Tätigkeit einzuführen und zu coachen, damit sie in der heutigen Arbeitswelt Schritt halten kann, ist herausfordernd. Einen Auszubildenden anzustellen, damit dieser

die einfachen Arbeiten ausführt, das wird es in Zukunft nicht mehr geben, weil die einfachen Tätigkeiten schlichtweg wegfallen werden. Ich hoffe aber sehr, dass wir die Anzahl Ausbildungsplätze auf diesem Niveau halten können. Gerade im Kanton Zürich haben wir aufgrund der Demografie steigende Schülerzahlen. Aktuell haben wir mehr Lehrstellen als Schulabgänger. Das wird sich aber massiv verändern, was bedeutet, dass wir wieder mehr Ausbildungsplätze brauchen. Ob die kaufmännische Ausbildung der Zukunft diese Ausbildungsplätze bieten kann, ist offen. Was mir ab und zu Sorgen bereitet, ist die Frage, ob wir wirklich alle Schüler, auch jene mit einem weniger gut gefüllten Rucksack, mitziehen können. Noch lange ist nicht jeder 15- und 16-Jähriger bereit, sich die geforderten Zukunftskompetenzen, die immer komplexer und anspruchsvoller werden, anzueignen.

Auf welchen der drei Kompetenzarten (Fachkompetenz, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) hat der Veränderungsprozess Digitalisierung am meisten Einfluss und weshalb?

Die Methodenkompetenz ist im Wandel. Früher reichte es aus, sich eine gute Allgemeinbildung anzueignen, was heutzutage nicht mehr der Fall ist. Klar, eine gute Allgemeinbildung braucht es nach wie vor, aber ich kann innerhalb weniger Sekunden in der Suchmaschine nach Fakten suchen. Ich muss im Gegenzug schnell entscheiden können, ob es wahrheitsgetreue News sind oder nicht. Dafür braucht es Methodenkompetenz, um diese effektiv auseinanderzunehmen, mir in Kürze das Richtige und Wichtige anzueignen und so umzuwandeln, dass ich es in einem neuen Prozess integrieren kann. Das hat sich im Vergleich zu früher sehr verändert. Unter der Methodenkompetenz haben wir vier Kompetenzarten. Gegenüber der NKG von 2003 sind wir bereits heute in diesem Bereich um einiges fortgeschritten und haben diesen Kompetenzbereich erfolgreich angepasst. Präsentationstechnik, sich selber zu verkaufen und die digitalen Medien einzusetzen, das funktioniert bei den Jugendlichen schon sehr gut. Wirksames Präsentieren, das ist eine Kompetenz, die es auch in Zukunft brauchen wird. Die Methodenkompetenzen 2.2 bis 2.4 bleiben nach wie vor sehr wichtig. Auch 2.1, «Effizientes und systematisches Arbeiten», ist auch in einer automatisierten Arbeitswelt wichtig, denn die Arbeitszeit soll effizient genutzt werden, egal, ob eine Maschine unterstützt oder nicht.

Die Maschine kann vielleicht Fakten liefern, aber schlussendlich geht es über die Person, die das ganze so empathisch verknüpfen kann, dass das Gegenüber gelesen werden kann und auf der richtigen Ebene kommuniziert wird. So sind wir bei

den Sozial- und Selbstkompetenzen angelangt. Die Digitalisierung hat insofern einen Einfluss, als dass durch die Digitalisierung dieser Kompetenzbereich stärker gewichtet wird. Kommunikationsfähigkeit bleibt auch im digitalen Zeitalter sehr wichtig. Leistungsbereitschaft und die damit verbundene Eigenverantwortung werden zunehmen. Teamfähigkeit haben wir auch drin, obwohl sich zurücknehmen und eigenständig zu arbeiten, gehört genauso in diese Kompetenz. Diese sechs Kompetenzen unter Sozial- und Selbstkompetenzen werden auch in Zukunft unerlässlich sein. Klar, Chatbots, Robotik werden bestimmt Einzug halten, ich denke aber nicht, dass das so schnell der Fall sein wird. Sie können uns nicht alle Arbeiten und unser Denken abnehmen. Der zwischenmenschliche Aspekt bleibt auch in einer digitalisierten Arbeitswelt sehr wichtig. Die Kompetenz «ökologisches Bewusstsein» ist gerade in der heutigen Zeit sehr im Kurs. Bei den Fachkompetenzen wird es Änderungen geben. Der achte Punkt, «Kenntnisse über die eigene Branche und den Betrieb anwenden», ist aus der Thematik heraus historisch gewachsen. Kunden beraten in einer Bank, ist nicht gleichzusetzen mit der Beratung von Kunden in einem Hotel. Klar haben wir einen Kunden und ein Produkt, aber doch differenziert es sich. In Zukunft wird man das Handlungskompetenzorientierte anstreben. Seit 2012 gibt es keinen einheitlichen Leistungszielkatalog mehr für alle Branchen, darum diese acht Richtziele. Der Fokus sollte zukünftig noch mehr auf den Prozessen liegen, sodass die Prozesse innerhalb des Betriebs funktionieren. Der Arbeitsprozess wird neu ins Zentrum gerückt, sodass man erworbenes Wissen und Theorien im prozessualen Kontext anwenden kann. Dafür braucht es in Zukunft mehr Flexibilität und die Auszubildenden müssen lösungsorientiert und kreativ sein. Ein Prozess ist dynamisch und verändert sich, insbesondere in der heutigen schnelllebigen, von Innovationen geprägten Zeit. Innerhalb der kaufmännischen Ausbildung muss mehr Flexibilität angestrebt werden.

Welche neuen Kompetenzen müssen sich die KV-Auszubildenden in Bezug auf die Digitalisierung Ihrer Meinung nach aneignen?

Das lebenslange Lernen ist auf diesem Würfel nicht explizit erwähnt, was aber sehr wichtig wird. Es gibt Studien, die belegen, dass die Sekundarstufe II, also das Fähigkeitszeugnis allein, nicht mehr ausreicht. Mindestens Tertiärstufe wird verlangt. Das «prozessuale Wissen», also in einem Prozess das Wissen zu verknüpfen, gewinnt an Bedeutung. Das theoretische Wissen zu adaptieren, anzupassen im Kontext, wie es diese gerade braucht und relativ schnell kreative Lösungen wiedergeben, das wird in

Zukunft sehr stark gewichtet werden. Man setzt mehr auf Reflexionsfähigkeit, was im heutigen Kompetenzmodell noch fehlt. Die Reflexionsfähigkeit muss genau betrachtet werden: Was habe ich gemacht?, Wie bin ich vorgegangen, was hat funktioniert und was nicht?, Was nehme ich für einen anderen Prozess mit? Diese Reflexionsfähigkeit muss bei den 15- und 16-Jährigen aber erst entwickelt werden. Was auch fehlt, ist die Kreativität. Darunter verstehe ich den kreativen Lösungsansatz. Problemlösungen nach «Schema X» wird je länger je weniger funktionieren, umso wichtiger wird das neuartige Denken. Verantwortung für den eigenen Lehr- und Lernprozess übernehmen, diese Kompetenz wird es zukünftig brauchen. Was ich nicht denke, ist, dass Kaufleute in Zukunft programmieren müssen. Klar, Office-Programme allein reichen nicht mehr aus, aber für das Programmieren gibt es Informatiker, die darauf spezialisiert sind. Die ganze Medienaffinität, beispielsweise Kurzfilme zu produzieren, das muss noch vermehrt gefördert werden.

Welchen zukünftigen Stellenwert kann die kaufmännische Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt einnehmen?

Hier fehlt mir leider die «Kristallkugel». Das ist von sehr vielen Faktoren abhängig. Schafft es das Reformprojekt, weiterhin eine gute Grundbildung zu bieten, dass Lehrbetriebe nach wie vor bereit sind, den Zusatzaufwand auf sich zu nehmen, um unsere Fachleute von morgen auszubilden, dann ja. Die Ausbildung ist für den Lehrbetrieb mit einem grossen Mehraufwand verbunden, wofür Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen, um die Jugendlichen zu begleiten. Wenn wir es auch in Zukunft erreichen, dass die Wirtschaft Absolventen der kaufmännischen Ausbildung als Mehrwert für die Arbeitswelt wahrnimmt, dann bin ich überzeugt, dass die Ausbildung auch weiterhin einen hohen Stellenwert einnehmen kann. Immer im Hinblick darauf, dass nach der Grundausbildung in einem weiteren Schritt die Spezialisierung folgt. Das wäre der Anspruch und Wunsch im digitalisierten Zeitalter. Ein wichtiger Faktor dabei ist, dass die kaufmännische Ausbildung nicht zu komplex wird und zu viel von den Auszubildenden erwartet. Zudem soll es auch für einen 0815-Ausbildungsbetrieb ohne professionelle Ausbildungsabteilung möglich sein, Schüler zu Kaufleuten auszubilden. Resultiert kein Return on Invest, werden sie kaum mehr Ausbildungsplätze in diesem Bereich anbieten, und das gilt es zu verhindern. Viele gehen bei der Berufsbildung heute nach dem Ausschlussverfahren. Der Bürojob ist dank der regelmässigen Arbeitszeiten sehr beliebt und wird häufig gewählt. Das wollen wir aber nicht. Das Berufsbild sollte noch etwas mehr gestärkt werden. Warum

absolviere ich diese Ausbildung? Warum gehöre ich zu den Allroundern und warum bin ich stolz darauf? Wir wollen die Ausbildung so weiterentwickeln, dass die Lernenden stolz darauf sind, sich dieses Profil innert drei Jahren anzueignen. Vielleicht trägt diese Berufsbildung in Zukunft auch einen anderen Namen.

Die Eltern spielen beim Berufswahlprozess eine entscheidende Rolle. In letzter Zeit spürt man eine gewisse Unsicherheit, was die kaufmännische Grundbildung betrifft. Die kaufmännische Ausbildung war im Sommer vor einem Jahr in den Negativschlagzeilen der Medien. Die Digitalisierung wurde als Schreckensgespenst angepriesen. Fachleute haben davon abgeraten, die kaufmännische Ausbildung zu absolvieren. Diese haben meiner Meinung nach leider nicht sehr viel verstanden. Die Angst ist zwar allgegenwärtig, aber Stand heute ist es eine sehr gute Grundbildung, die es schafft, Leistungsbereitschaft, Eigenmotivation und Selbstbestimmung den jungen Leuten anzueignen. Jene, die wollen und motiviert sind, erhalten ein sehr gutes Rüstzeug für die Zukunft.

D.2.8 Georges T. Roos, Zukunftsforscher

Das Interview wurde am Dienstag, 7. März 2019 mit Georges T. Roos persönlich (telefonisch) durchgeführt.

Einleitung

Ich heisse Georges Roos und betreibe seit fast 20 Jahren ein eigenes Zukunftsforschungsinstitut unter dem Namen «ROOS Trends and Futures» in Luzern. Ich beschäftige mich vor allem mit dem gesellschaftlichen Wandel, mit den Mega-Trends und ihren potenziellen Auswirkungen. Ich habe vorgängig drei Jahre in der Geschäftsleitung des Gottlieb & Duttweiler Instituts mitgewirkt und habe dort die Methodik und Fragestellung der Zukunftsforschung erlernt. Einschränkend muss ich an dieser Stelle sagen, dass ich mich nicht ausgiebig mit der Zukunft der kaufmännischen Ausbildung beschäftige. Ich beantworte die Fragen des Interviews in einem «Big Picture» von Mega-Trends, mit dem ich mich beschäftige. Ich beschäftige mich natürlich auch mit den Veränderungen der Arbeitswelt und was das für die Ausbildung bedeuten könnte, aber nicht spezifisch mit der kaufmännischen Ausbildung. Der Megatrend Digitalisierung ist aber ein grosses Thema. Dazu gehören für mich drei Megatrends: Digitalisierung ist einer, Konnektivität habe ich als separaten aufgeführt, weil es da natürlich um Vernetzung von Digitalisierung geht. Besonders beschäftige ich mich auch mit der technologischen Autonomisierung. Künstliche Intelligenz, smarte Robotik und Bots, und dort habe ich den Eindruck, dass das sehr wichtig sein wird für die Zukunft der kaufmännischen Ausbildung. Unter technologischer Autonomisierung verstehe ich Systeme, die autonom Aufgaben übernehmen, welche aktuell von Menschen ausgeführt werden: Machine Learning und künstliche Intelligenz. Wenn wir es langfristig betrachten, also auf 10 bis 20 Jahre hinaus, ist das der wichtigste Treiber im kaufmännischen Bereich.

Welche möglichen Auswirkungen hat der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsprozess auf die kaufmännische Ausbildung?

Langfristig, bei einem Horizont von 20 Jahren, werden weniger die kaufmännische Ausbildung absolvieren, weil es weniger Kaufleute benötigt. Die kaufmännische Ausbildung wird betroffen sein von künstlicher Intelligenz und von autonomen Systemen. Das geht von Verkauf, Verkaufsberatung, über Analyse von Business-Zahlen im Bereich von Controlling und Buchhaltung, wo das System sehr vieles übernehmen

wird, was Stand heute Handarbeit ist. Künstliche Intelligenz kann Beratungsgespräche führen. Heutzutage gibt es Prototypen dafür. Die Deutsche Versicherungsgruppe *INTER* in Mannheim nutzt beispielsweise die künstliche Intelligenz. Diese Versicherung verkauft Zahnzusatzversicherungen mittels einem Chat-Bot. *Bot* ist ein Roboter ohne Arme und Beine, der chatten kann und Zahnzusatzversicherungen verkauft. *INTER* sagt, dass sie zwei Drittel mehr Zusatzversicherungen verkauft haben, seit dieser Chat-Bot in Betrieb ist. 70 % der Abschlüsse sind auf die künstliche Intelligenz zurückzuführen. Bei 30 % der Fälle hat die Maschine gemerkt, dass der Interessent einen Menschen als Berater braucht. Ich kann mir sehr gut vorstellen, dass die jüngere Generation sehr viel leichter über Chat-Bots und künstliche Intelligenz adaptiert. Ich sehe mit diesen Technologien keinen hundertprozentigen Ersatz, aber ich bin überzeugt, dass diese Technologien zukünftig immer wichtiger werden. Auch Schweizer Banken versuchen über Chat-Bots eine Bankberatung durchzuführen. Das alles ist in der Anfangsphase, aber ich spreche von einem Zeithorizont von 10 bis 20 Jahren. Im Finanzbereich glaube ich aber, dass das alles üblich sein wird. Verändert sich das Portfolio der heutigen kaufmännischen Ausbildung nicht, bestehen Risiken. Auf diese Ausbildung, auf die Tätigkeiten von Kauffrauen und Kaufmännern werden grosse Veränderungen zukommen. Diese Veränderungen müssen erkannt und das Portfolio muss angepasst werden. Für die kaufmännische Ausbildung sehe ich aber auch Chancen: Kaufmännische Tätigkeiten können von Routinetätigkeiten entlastet werden. Vielfach werden in der kaufmännischen Ausbildung Tätigkeiten erlernt, die zwar geistige Arbeit benötigen, aber von Routine geprägt sind. Routinetätigkeiten können als erstes automatisiert werden. Ich habe einen Prototyp gesehen, der Business-Zahlen analysiert. Das ganze Inter-Face Mensch und Maschine ist sprachgesteuert. Dieser Prototyp kann Kennzahlen abrufen, so wie wir das von Siri oder Alexa kennen. Beispielsweise frage ich: Was waren die Umsatzzahlen der letzten drei Monate? – Die Zahl erscheint sofort. Die Maschine ist überlegen, wenn es darum geht, aus grossen Datensätzen Informationen zu ziehen. Die Maschine kann in die Analyse viel mehr Daten miteinbeziehen. Unsere geistigen Kapazitäten sind in diesem Fall beschränkter. Wir sind aber im Vorteil Neues zu schaffen. Kreativität spielt dabei eine grosse Rolle und auch im Bereich von sozialer Interaktion ist der Mensch überlegen. Diese autonomen Systeme müssen immer wieder kontrolliert werden. Es braucht Leute, die ein tiefes Verständnis über diese neuen Technologien haben, ohne dass sie bereits Informatiker sein müssen. Sie müssen verstehen: Wo sind die Grenzen? Wo gibt es Möglichkeiten? Man muss evaluieren können, ist es

die richtige Auskunft, die ich erhalte, oder nicht? Für vernetztes Denken und kritisches Denken werden wir als Mensch noch lange – oder vielleicht auch immer – einen Vorteil haben. Ebenso in der sozialen Interaktion. Es ist wichtig, zum Gegenüber einen Bezug herstellen zu können. Sei das in der Führung oder im Kundenkontakt.

Auf welchen der drei Kompetenzarten (Fachkompetenz, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) hat der Veränderungsprozess Digitalisierung am meisten Einfluss und weshalb?

Sozial- und Selbstkompetenz gewinnen an Bedeutung. Das ist ein Zukunftsgebiet, in diese Richtung müssen wir gehen. Fachkompetenz ist sicherlich auch noch wichtig, ein Geschäft muss man verstehen, auch wenn man eine intelligente Assistenz hat in Form von Maschinen oder künstlicher Intelligenz. Möglicherweise ändern sich einfach die Fachkompetenzen. Methodenkompetenz, auch dort wird es grosse Veränderungen geben. Dieser Kompetenzbereich wird durch intelligente Systeme zunehmend unterstützt. Wie früher, wo Journale für Transaktionen von Hand nachgeführt worden sind. Auch hier ist bereits alles digitalisiert worden und hat eine Veränderung in den Kompetenzen benötigt. In diesem Ausmass kann ich mir sehr gut vorstellen, dass sich die Methodenkompetenzen verändern und wir andere Kompetenzen benötigen.

Die acht Kernkompetenzen sind sehr stark auf Routinetätigkeiten ausgerichtet. Die Kernkompetenz «Material- und Dienstleistungen bewirtschaften» sehe ich ganz stark unter Druck, dieser Ablauf wird von der Digitalisierung sehr stark geprägt. «Kunden beraten» teilweise unter Druck, denn das differenziert sich. Ich gehe davon aus, dass nur noch komplizierte und schwierige Fälle von Mensch zu Mensch abgehandelt werden. «Aufträge abwickeln» kann ich mir sehr gut vorstellen, dass das automatisiert wird. «Marketing und Öffentlichkeitsarbeit» hingegen ist sicherlich eine Kompetenz, die viel Kreativität und Intuition beinhaltet. Das wird nach wie vor sehr wichtig sein und auch bleiben. Bei der «Personaladministration», sobald es Administration heisst, sehe ich eine starke Automatisierungswahrscheinlichkeit. Hingegen bei der Personalentwicklung, beim Employer Branding und der Betreuung, besteht wiederum eine grosse Chance für den Menschen. Wir dürfen aber nicht vergessen, dass heute bereits im Recruiting sehr vieles automatisiert ist. Softwares, die Vorselektionen treffen und Zusatzinformationen von Kandidaten über Facebook, LinkedIn einholen.

Kommen wir zur Kernkompetenz ‹Finanzwirtschaftliche Prozesse› – dies ist auch automatisiert. Auf ‹Administrative und organisatorische Tätigkeiten› hat die Digitalisierung einen sehr grossen Einfluss. ‹Kenntnisse über Branche und Betrieb› bleibt sehr wichtig, dort kommen mögliche Innovationen, wie beispielsweise neue Geschäftsmodelle, neue Dienstleistungen, neue Produkte. Ich denke nicht, dass die künstliche Intelligenz in absehbarer Zeit sagt, was es für neue Produkte und Dienstleistungen benötigt. Das braucht immer noch Unternehmergeist, Intuition und Kreativität. Sehr viele dieser Kernkompetenzen können automatisiert werden. Gewisse Kompetenzen gewinnen für die KV-Ausbildung aber an Bedeutung. Bei der Methodenkompetenz sind ‹2.2› bis ‹2.4› sehr wichtige Kompetenzen. Vernetztes Denken, wirksames Präsentieren hat sehr viel mit Kommunikation und Überzeugung zu tun. IBM hat eine künstliche Intelligenz gebaut, die debattiert. Diese holt sich Argumente, geht auf die Argumente des Gegners ein und bringt neue Argumente in die Debatte ein. Ergebnis der Demo war, dass das Publikum den Menschen in der Wirkung überzeugender fand. Durch die Argumente von der Maschine ‹Project Debator› hat das Publikum aber sehr vieles gelernt und diese waren informativer. An diesem Punkt ist die Scheidung gut erkennbar. Im Sammeln von Informationen und im Zusammenbauen von in stringenter Argumentation werden wir unterlegen sein. Die Maschine bringt nämlich nicht einfach nur Listing-Argument von Google-Einträgen. Wenn es aber darum geht, Menschen zu überzeugen, ist und bleibt der Mensch im Vorteil. Die Methodenkompetenz ‹Effizientes und systematisches Arbeiten› verliert an Bedeutung. Dort sind wir der Maschine unterlegen.

Sozial- und Selbstkompetenzen sind alle durchwegs wichtig, auch in Zukunft. Lernfähigkeit und Lernbereitschaft ist extrem wichtig in Zukunft, weil der Wandel sehr schnell ist. Ich muss wissensbegierig und lernbereit bleiben, um auf dem Arbeitsmarkt gute Chancen zu haben. Wenn man darauf ausruhen möchte, was man in der KV-Ausbildung gelernt hat, hat man eine sehr schwierige berufliche Zukunft vor sich.

Welche neuen Kompetenzen müssen sich die KV-Auszubildenden in Bezug auf die Digitalisierung Ihrer Meinung nach aneignen?

Sozial- und Selbstkompetenzen bleiben sehr wichtig und diese müssen ausgebaut werden. Bei der Methodenkompetenz gibt es gewisse Schwerpunkte, wie ich sie bereits erwähnt habe. Zusätzlich kommt hinzu, dass Kaufleute über technologische Kompetenzen verfügen müssen. Damit meine ich nicht, dass kaufmännische Aus-

zubildende eine Informatik-Ausbildung haben müssen, sondern vielmehr, dass sie verstehen müssen, wie die neuen Technologien funktionieren. Sie müssen evaluieren können, ob die Ergebnisse einen Sinn ergeben oder nicht. Wenn wir die Resultate hinnehmen, ohne zu hinterfragen, ist das sehr fahrlässig. Es braucht die Fähigkeit zu kritischem Denken. Diese wird sehr wichtig im digitalen Zeitalter. Das Grundprinzip von künstlicher Intelligenz muss man verstehen, man muss wissen, wo die Schwachstellen sind und sie müssen diese mit neuartigem Denken hinterfragen. Digitale Kompetenzen gewinnen an Bedeutung. Das bedeutet nicht, dass man in der Lage ist, eine Excel-Liste aufzustellen. Das ist heute noch wichtig, in Zukunft aber nicht mehr. In Zukunft ist es viel wichtiger zu verstehen, was kann ich von autonomen Systemen erwarten und was nicht? Wie evaluiere ich die Outputs und wie kann ich diese hinterfragen? IT-Kompetenzen gewinnen an Bedeutung, als wäre es eine Querschnittsaufgabe. Ich vergleiche das mit der ursprünglichen Automechaniker-Lehre. Das Auto wurde zunehmend ein fahrender Computer und entsprechend wurde die Automechaniker-Lehre aufgeteilt und der Beruf Automechatroniker entstand. Der Automechaniker wechselt die Räder und das Öl, aber sehr viel wichtiger ist der Mechatroniker. Jedes Auto hat ein eingebautes Analysesystem, wofür es wiederum Experten braucht, die diese Systeme verstehen.

Welchen zukünftigen Stellenwert kann die kaufmännische Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt einnehmen?

Der Stellenwert der Kaufmännischen Ausbildung wird abnehmen. Die Veränderungen, die vorgängig beschrieben worden sind, bedeuten, dass es zukünftig anteilmässig weniger Leute mit dieser Ausbildung braucht. Es werden weniger Stellen in diesem Bereich angeboten. Es ist sehr entscheidend, sich eine Grundlage an Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Zukunft anzueignen. Das ist aber erst der Startpunkt. Wenn sich die kaufmännische Ausbildung so wandelt, dass diese Ausbildung nach wie vor ein guter Startpunkt für lebenslange Weiterentwicklung bietet, dann bleibt die kaufmännische Ausbildung im Ausbildungssystem relevant. Ich bin aber überzeugt, dass sie nicht mehr denselben Stellenwert wie heute geniessen wird.

D.2.9 Prof. Markus Wyss, Hochschule Luzern: Forschungsfelder Digitalisierung in der Berufsbildung

Das Interview wurde am Mittwoch, 27. März 2019 mit Markus Wyss persönlich (telefonisch) durchgeführt.

Einleitung

Mein Name ist Markus Wyss und ich bin seit 26 Jahren an der Hochschule Luzern im Bereich ‹Wirtschaftsinformatik› tätig. Nebenbei führe ich meine eigene Beratungsfirma, mit welcher ich Strategieberatung anbiete: Klassische Unternehmensstrategie, Prozessautomatisierung und seit bald acht Jahren Beratungen im Bereich Digitalstrategien. Im Auftrag der Metropolitan-Konferenz haben wir praxisorientierte Handlungsempfehlungen für den Einbezug der Digitalisierung in die Curricula erarbeitet.

Welche möglichen Auswirkungen hat der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsprozess auf die kaufmännische Ausbildung?

Die Digitalisierung wird enorm grosse Auswirkungen auf den kaufmännischen Beruf haben. Ich stütze meine Aussage wie folgt: Automatisierung kann vor allem dort erfolgen, wo standardisierte Prozesse sind, wo der Verlauf nicht auf Expertenwissen basiert. Beispielsweise bei Prozessen, die auf Regeln gestützt sind. Wenn ich die KV-Ausbildung betrachte, gibt es sehr viele Tätigkeiten, die in diesen standardisierten Typus fallen. Tätigkeiten, bei denen eine Automatisierung von Aufgaben sehr gut möglich ist. Das Berufsbild wird sich folglich verändern und der Arbeitsmarkt wird viel weniger Leute in diesem Bereich nachfragen.

Ich bin überzeugt, dass eine Veränderung stattfinden wird. Ich sage aber nicht, dass es den kaufmännischen Beruf in Zukunft nicht mehr geben wird. Der Kaufmann wird aber vielmehr zum ‹Wissensarbeiter›. Er muss viel mehr darüber wissen, wie er mit Informationen umgeht, wie er Informationen akkordiert, wie er Entscheidungen herbeiführen kann, wenn er arkadierte Informationen hat. Das Berufsbild verändert sich. Diese Veränderung findet aber nicht von heute auf morgen statt. Es ist ein längerer Prozess von einem Zeitraum von vier bis zehn Jahren.

Nur weil die standardisierten Aufgaben wegfallen werden, heisst das nicht, dass es nicht mehr möglich sein wird, Schüler zu Kaufleuten auszubilden. Die KV-Ausbildung wird sich einfach verändern. Es wird weiterhin so sein, dass KV-Auszubildende in

der obligatorischen Schulzeit gute Noten erzielt haben müssen. Die Schulabschluss Voraussetzung für diese Grundbildung wird sich nicht verändern. Auch nicht, weil gewisse Ausbildungsinhalte von heute wegfallen werden, weil man sie automatisieren kann. Es verändert sich in die Richtung eines ›Wissensarbeiters‹ und entsprechend bleiben die schulischen Voraussetzungen für diese Lehre hoch. Jemand, der das KV absolvieren möchte, muss gute Leistungen in der Schule erbringen. Meiner Meinung nach wird es aber künftig weniger Kaufleute und somit auch weniger Auszubildende in diesem Bereich brauchen.

Auf welchen der drei Kompetenzarten (Fachkompetenz, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) hat der Veränderungsprozess Digitalisierung am meisten Einfluss und weshalb?

Vor allem auf Fach- und auf Sozialkompetenz. Sozialkompetenz deshalb, weil heute anders kommuniziert wird. Heute ist es ein Beruf, wo sehr vieles ›Person-to-person‹, also im direkten Kundenkontakt stattfindet. Das KV wird durch die Digitalisierung unpersönlicher und viel mehr auf Informationen basieren. Sie werden andere Fähigkeiten brauchen als heute, weil der Kundenkontakt abnehmen wird. ›Umgangsformen‹ als Sozialkompetenz, das müssen sie immer noch haben. Wir müssen heute anders kommunizieren. Diese neue Art zu kommunizieren müssen die Auszubildenden lernen und die digitalen Kanäle hierfür nutzen. In der Methodenkompetenz hat es v.a. auf das ›vernetztes Denken und Handeln‹ einen Einfluss. Bei der Fachkompetenz ist klar, da werden sich die Prozesse verändern. Die acht Richtziele von diesem Kompetenzwürfel: ›Material- und Waren bewirtschaften‹ – hier wird durch die Automatisierung vieles vom Menschen losgelöst. Das gleiche beim Richtziel ›Kunden beraten‹ – wenn wir hier betrachten, was in der Fintech-Branche passiert: Bank-schalter fallen weg, weil Kunden die Kundenberatung nicht mehr brauchen. Kunden holen ihre Informationen selbstständig aus dem Netz. Es gibt Chat-Bots, die Beratungen übernehmen. Die Akzeptanz dieser Bots ist hingegen eine Zeitfrage. Jüngere Menschen akzeptieren es eher als ältere, die mit dieser Thematik nicht vertraut sind. Ich bin überzeugt, dass Chat-Bots in ein paar Jahren eine Selbstverständlichkeit sein werden. Die künstliche Intelligenz hinter dem Bot, die auf unterschiedliche Fragen reagieren kann, wird immer besser. Je besser der Bot ist, desto mehr löst er den Menschen in der Beratung von Standardfällen ab. ›Aufträge abwickeln‹, das wird anders. ›Öffentlichkeitsarbeit‹ wird sich auch verändern. Bei der ›Personaladministration‹ wird sich sehr vieles verändern – das sehen wir heute schon. Die Bewerbung

erfolgt heute grösstenteils nur noch digital via standardisierte Abläufe. Die ‹Finanzwirtschaftlichen Prozesse› werden sich sehr stark verändern und die Nummer sieben, ‹Administrative Tätigkeiten›, sowieso. Administration, dieses Wort kommt im Berufsbild noch viel zu häufig vor. Das wird heute alles automatisiert und hat heute nicht mehr die gleiche Bedeutung. Was stark bleiben wird, ist die Branchenkenntnis, das ist eine Fachkompetenz, die weiterhin eine grosse Bedeutung haben wird. Ob ich auf einer Bank oder öffentlichen Verwaltung das KV mache – das wird weiterhin eine enorme Bedeutung haben. Das kann die Digitalisierung nicht einfach subsumieren.

Die Kompetenzen, die sie sich während der Ausbildung aneignen, werden sich verändern. Jemand, der das KV absolviert, muss weiterhin die finanziellen Zusammenhänge in einem Unternehmen lernen. Er muss diese kennen, aber inwiefern er in Zukunft noch selbst Buchungen vornimmt, ist die zweite Frage. Vor allem die Fachkompetenzen werden weiterhin bestehen. Es muss trotzdem noch jemanden geben, der weiss, wie ein Lager zu führen ist. In Zukunft wird er eher Prozesse begleiten, die halbautomatisiert ablaufen. Das Lager wird je nach technologischem Fortschritt innerhalb des Betriebs nicht mehr selbstständig geführt, dennoch braucht es Kaufleute, die wissen, wie diese Prozesse funktionieren. Der Wareneingang wird künftig weniger selber ausgeführt, vielmehr braucht es Kaufleute, die den Prozess begleiten. Für diese Begleitung ist die Fachkompetenz erforderlich.

Welche neuen Kompetenzen müssen sich die KV-Auszubildenden in Bezug auf die Digitalisierung Ihrer Meinung nach aneignen?

Vor allem im digitalen Bereich mit den digitalen Kompetenzen. Wir haben einen grossen Gap zwischen dem, was heute vermittelt wird und dem, was heute wichtig ist. Bei diesem Würfel haben Sie schön aufgeführt, dass es Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen gibt. Wir sind davon ausgegangen, dass die Digitalkompetenz nicht eine Fachkompetenz, sondern eine neue, übergreifende Kompetenz ist. Wir sind der Meinung, dass eine digitale Kompetenz nicht direkt mit einer Fachkompetenz, nicht direkt mit einer Methoden- oder Sozial- und Selbstkompetenz zu tun hat. Es ist eine neue Kompetenz. Eigentlich ist es eine Querschnittskompetenz, so wie Methodenkompetenz eine Querschnittskompetenz ist. Klar, wenn jemand eine Informatikausbildung absolviert, sind digitale Themen automatisch auch eine Fachkompetenz, weil es sein Business ist. Wobei auch ein Informatiker Digitalkompetenzen als zusätzliche Kompetenzen hat, die bei ihm nicht direkt eine Fachkompetenz

ist. Betrachten wir den Kanalarbeiter: Früher war der Kanalarbeiter in der Kanalisation tätig. Heute braucht er relativ viele digitale Kompetenzen. Dieser Beruf hat sich komplett verändert. Früher musste er robust sein, sämtliche Tätigkeiten händisch durchführen und in die Rohre steigen. Heute muss er nicht unbedingt robust sein, sondern vor allem über Feinmotorik verfügen. Er bedient einen Roboter, der durch die Kanalisation geht. Den Kanalarbeiter gibt es immer noch, aber er hat heute ganz andere Kompetenzen, die er braucht und der Beruf heisst heute Entwässerungstechnologe. Er muss Roboter bedienen und Software anpassen können. Das gleiche ist beim KV. Den kaufmännischen Beruf wird es weiterhin geben, nur eben mit anderen Kompetenzen. Ob dieser Beruf nach wie vor KV heisst, sei dahingestellt.

Bei der Untersuchung der digitalen Kompetenzen haben wir alle Berufsbilder betrachtet. Wir haben untersucht, welches Berufsbild welche digitalen Kompetenzen braucht. Wir sind nicht darauf eingegangen, wer diese Kompetenzen vermittelt. Das ist eine heikle Angelegenheit in der Schweiz. Der Verbund sagt, es gibt drei Player in der Ausbildung: Berufsfachschulen, Organisationen der Arbeitswelt und die Ausbildungsbetriebe. Im Grunde genommen hat die Berufsfachschule die Aufgabe, den Lehrplan, der im Berufsbild steht, zu vermitteln. Die Organisation der Arbeitswelt hat die Aufgabe, überbetriebliches Wissen in sogenannten überbetrieblichen Kursen zu vermitteln. Die Ausbildungsbetriebe haben die Aufgabe, für den praktischen Teil zu sorgen. Die Problematik liegt darin, dass viele Betriebe im Bereich der Digitalisierung selber nicht so weit sind. Das wird eine Aufgabe der OdAs, hier sicherzustellen, dass Unternehmen, die im digitalen Bereich nicht so weit fortgeschritten sind, ihren Auszubildenden an einem anderen Ort, bei einem Verbundpartner, zum praktischen Wissen zu verhelfen. «Bildung X-Zug» ist ein Verein, der für Ausbildungsbetriebe, die nicht alles vermitteln können, quasi wie einen Verbund herstellen. Der Auszubildende ist nicht nur bei einer Firma, sondern bei der «Bildung X-Zug» angestellt. Der Lehrling hat im ersten Lehrjahr die «Firma A», im zweiten die «Firma B» und im letzten Lehrjahr die «Firma C». Ich denke, das wäre eine Möglichkeit: Firmen, die die digitalen Kompetenzen nicht vermitteln können, müssen besorgt sein, dass dies über den Verbund erfolgt.

Welchen zukünftigen Stellenwert kann die kaufmännische Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt einnehmen?

Die kaufmännische Ausbildung wird wichtig bleiben. Sie wird sich an die Ausbildung eines Informatikers annähern. Ich sage jetzt nicht, dass es zu einer zweiten Informatik-Ausbildung wird. Der Mediamatiker hat eigentlich das Zukunftsbild vom zukünftigen KV-Absolventen. Aber nicht ganz. Der Mediamatiker ist nur auf Präsentation und Information ausgerichtet. Aber ich denke, das KV wird sich in diese Richtung bewegen. Der KV-Absolvent ist derjenige, der die kaufmännische Fachkompetenz hat. Aber dann eigentlich den Prozess eher begleitet und Informationen sehr gut zusammenfassen kann und auch beherrscht. Der Mediamatiker hat viel mehr digitale Kompetenzen als jemand vom KV. Das Berufsbild wird sich verändern. Es werden viel mehr digitale Kompetenzen benötigt. Wenn sie das Berufsbild nicht anpassen, dann wird die kaufmännische Ausbildung an Bedeutung verlieren. Die Überprüfung der kaufmännischen Ausbildung dauert leider viel zu lange. Diese Berufsbildreformen, die in der Bildungsverordnung enthalten sind, sind auf zu lange Zyklen ausgelegt. Bis die Reform im 2022 fertig ist, hat sich die Welt schon wieder verändert und vieles ist nicht mehr gültig. Ich sehe einen Überprüfungsrhythmus alle zwei, maximal drei Jahre als realistisch an. Ansonsten wird das Berufsbild überholt und die Bedeutung geht verloren, weil andere Berufe in diese ‹Lücke springen›. Ich sehe hier noch eine gewisse Gefahr, dass gewisse Aufgaben vom KV kannibalisiert werden. Dass plötzlich ein Mediamatiker gewisse Tätigkeiten übernimmt, weil die KV-Reform zu lange dauert. Oder weil gewisse Tätigkeiten automatisiert werden. Wobei ich der Meinung bin, die Prozessautomatisierung als ‹Thema› an sich gehört schon in eine KV-Ausbildung, damit KV-Absolventen wissen, wie ein Prozess optimiert wird. Zukünftig werden Kaufleute Prozesse optimieren. Die Praxis verlangt das. Übernimmt das KV diese Funktion nicht, würde ein anderer Beruf diese Lücke schliessen. Hier sehe ich die Gefahr hinsichtlich des zukünftigen Stellenwerts. Wenn die OdA der Mediamatiker sich dazu entschliesst, die Prozessoptimierung in das Berufsbild zu nehmen, dann wird die KV-Ausbildung überholt. Diese Kannibalisierung findet bereits in anderen Berufsbildern statt, weil andere Berufe zu wenig schnell sind.

Die Wirtschaft wartet nicht, bis das KV für diese Aufgaben bereit ist. Sonst wird es jemand anders übernehmen.

D.2.10 Anonymisierter Interviewpartner I, Vertreter

Verbundpartner ‹Bund›

Das Interview wurde am Donnerstag, 4. April 2019 persönlich (Besuch vor Ort) durchgeführt. Der Experte vertritt den Verbundpartner ‹Bund› und möchte anonym bleiben.

Einleitung

Ich bin seit 15 Jahren im Zeichen der Berufsbildung am Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB) in Zollikofen tätig. Mein Team setzt sich aus 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen, die zu verschiedensten Themen qualitative und quantitative Forschung betreiben. Ich selbst führe die Kosten-Nutzen-Erhebung durch, die sich mit der Frage beschäftigt, warum Betriebe Lernende ausbilden. Hierfür haben wir diverse Forschungen und Statistiken durchgeführt. Beispielsweise wie sich die Ausbildungsbereitschaft in der Schweiz über die Jahre entwickelt hat. Auf der anderen Seite sind die Lernenden, wo wir eruieren, wie es für sie nach der Grundbildung weitergeht. Wir stellen uns die Frage, was daraus resultiert, wenn sie den Beruf kurz nach der Ausbildung wechseln – ist das lohnmässig ein Nachteil oder nicht? Diese Frage ist insofern relevant, als dass sie versucht zu erklären, ob sie das Wissen, das sie sich während der Lehre erarbeitet haben, in einen anderen Beruf transferieren können oder nicht. 2016 haben wir vom Seco den Auftrag erhalten, die Digitalisierung zu untersuchen. Wir betrachten aus akademischer Sichtweise, was technologischer Wandel in der Berufsbildung bedeutet.

Welche möglichen Auswirkungen hat der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsprozess auf die kaufmännische Ausbildung?

Das ist eine komplexe Frage. Gerade im kaufmännischen Bereich gehen Frey und Osborne davon aus, dass sehr vieles automatisiert werden kann. Die viel zitierte Studie kann ich aber relativieren. Problematik dabei ist, dass sie ihre Studien auf Workshops stützen, die sie mit ihren Machine-Learning-Experten durchgeführt haben. Also mit Experten, die zwar vieles über Technologien wissen, nicht aber über die Berufe, die von ihnen eingeschätzt worden sind. Sicherlich führt die Automation im Büro dazu, dass gewisse Tätigkeiten wegfallen werden. Das heisst aber nicht, dass kaufmännische Tätigkeiten insgesamt wegen der Automatisierung gefährdet sind, sondern sie werden sich verschieben und sich häufig auch neu ausrichten. Für

viele Erwachsene, die bereits eine Ausbildung absolviert haben, stellt sich die Frage, ob sie in diesem Bereich umgeschult werden können. Für die Ausbildung sehe ich im Kontext der Digitalisierung weniger ein Problem. Da die Ausbildung ja in den Betrieben stattfindet, sind die Lernenden mehr oder weniger à jour. Die duale Berufsbildung ist ein optimales System, um Veränderungen in die Ausbildung zu transportieren. In schulischen Systemen gestaltet es sich hingegen schwieriger. Im kaufmännischen Bereich bringt die Digitalisierung auch sehr viele Chancen. Beispielsweise der zweckmässige Einsatz neuer Lehr- und Lerntechnologien. Ich denke dabei an Schulungsumgebungen. Sei das im Betrieb, in der Berufsfachschule oder im überbetrieblichen Kurs, wo man es den Lernenden nicht mehr 1:1 zeigen muss, sondern ein *«flipped classroom»*-Konzept anwendet. Das bezeichnet eine Unterrichtsmethode des integrierten Lernens, in der die Hausaufgaben und die Stoffvermittlung insofern vertauscht werden, als die Lerninhalte zu Hause von den Schülern erarbeitet werden und die Anwendung in der Schule geschieht. Heute versucht man sich das Wissen vielmehr selbst anzueignen. Dabei helfen Videos und Lernumgebungen, die das klassische Vortragen ersetzen. Im Betrieb könnte ich mir vorstellen, dass das ähnlich ist. Basisgeschäfte können automatisiert werden, was zu einer Entlastung führt. Somit bleibt mehr Zeit für jene Fragestellungen, die von einem Computer oder künstlicher Intelligenz nicht gelöst werden können. Wenn wir den kaufmännischen Beruf als Ganzes betrachten, zieht sich das durch. Es wird in Bereichen, die automatisiert werden, Zeit eingespart, die wiederum dafür eingesetzt werden kann, um mehr auf den Kunden einzugehen, um ihm bessere Optionen und ein anderes Kundenerlebnis zu bieten. Der Dienstleistungsgehalt wächst zusätzlich. Im Dienstleistungssektor ist bereits heute die grösste Wertschöpfung vorhanden. Die technologische Entwicklung hat bis jetzt immer zu mehr Beschäftigung geführt. Einerseits entstehen neue Ansprüche, andererseits führen technologische Entwicklungen zu neuen Aufgaben. Gerade das Schnittstellenmanagement wird nie automatisiert. Klar, gewisse Schnittstellen können wiederum automatisiert werden, aber im Gegenzug entstehen wieder neue. Der Kaufmann könnte in vielen Bereichen zum Schnittstellenmanager werden. Zudem bin ich überzeugt, dass der Kontakt zu Kunden entscheidend bleibt. Klar kann ich für meine Hypothek im Internet selbst eine Erstberechnung durchführen. Dabei denke ich aber ein System aus den 70er Jahren zurück, wo ein Kollege von mir versucht hat ein Expertensystem aufzubauen. Sie haben ein Expertensystem programmiert, das die gesamte Kreditvergabe hätte übernehmen müssen. Nach jahrelanger Investition haben sie festgestellt, dass es nur in Routinefällen funktioniert.

Sobald es die Routine verlässt, ist es beinahe nicht möglich, diesen Systemen beizubringen, wie sie reagieren müssen. Es waren keine selbstlernenden Systeme, sondern beruhten explizit auf dem Programmieren. Heute könnte argumentiert werden, dass die Technologien sehr viel fortgeschrittener sind. Ich streite nicht ab, dass die neuen Technologien sehr vieles können. Sie sind sehr stark in der Mustererkennung und trotzdem wird der Einzelfall wichtig bleiben.

Für die meisten Berufe, die einen hohen interaktiven Anteil haben, mache ich mir weniger Sorgen.

Auf welchen der drei Kompetenzarten (Fachkompetenz, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) hat der Veränderungsprozess Digitalisierung am meisten Einfluss und weshalb?

In den Studien werden die Sozial- und Selbstkompetenzen und Methodenkompetenzen stärker gewichtet als die Fachkompetenz. Das hat vielfach damit zu tun, dass diese sehr generisch formuliert sind, obschon sie sehr branchenabhängig sind. «Kunden beraten» differenziert sich in jeder Branche.

Ich glaube nicht, dass Fachkompetenzen weniger wichtig sind. Der Würfel sagt aus, dass es für jede Situation alle drei Seiten braucht. Das wird auch weiterhin der Fall sein. Da die Komplexität zunimmt, ist die Kombination der drei Bereiche noch wichtiger geworden. Man braucht einen besseren Gesamtüberblick. Also einen Überblick über alle Prozesse und wie diese zusammengehören, sodass das Wissen in der jeweiligen Situation angewendet werden kann.

Ich glaube, es ist eher eine Verschiebung. Gerade bei den Sozialkompetenzen. Betrachten wir die Branche Bank, wird das Schaltergespräch weniger wichtig. Dafür wird die spezifische Kundenberatung wichtiger. Das ist also vielmehr eine Verschiebung, als dass man sagen kann, dass die Sozialkompetenz wichtiger wird. Ähnlich ist es in den Fachkompetenzen. Gewisse Dinge werden tatsächlich automatisiert und werden weniger wichtig. Das heisst aber nicht, dass die Fachkompetenzen an Bedeutung verlieren. Es sind einfach neue Fachkompetenzen.

Die administrativen Tätigkeiten haben sich bereits stark verändert. Es ist noch nicht lange her, dass eine Sekretärin das Diktat erhalten und abgetippt hat. Die Entwicklung geht weiter und diese Tätigkeit wird sich verändern. Das heisst aber nicht, dass die gesamte Administration vom System übernommen wird. Es finden zwar Fortschritte statt und Prozesse verknüpfen sich, sodass mehr Schnittstellen wegfal-

len und weniger Menschenarbeit nötig ist. Dadurch, dass neue Kundenbedürfnisse entstehen, die befriedigt werden müssen, entstehen wieder neue Tätigkeiten, die es zu organisieren gilt. Dafür braucht es den Menschen. Die Maschine allein wäre dazu nicht in der Lage. In der Organisation allein dürfen wir uns von der Digitalisierung nicht zu viel versprechen. Auch in der ›Industrie 4.0‹ gibt es Grenzen. Die Prognose der neuen Welt finde ich sehr optimistisch. Ich bin überzeugt, es braucht die Begleitung der Systeme.

Welche neuen Kompetenzen müssen sich die KV-Auszubildenden in Bezug auf die Digitalisierung Ihrer Meinung nach aneignen?

Dadurch, dass Prozesse komplexer werden, gewinnt das Prozessverständnis an Bedeutung. Das sieht man im Würfel teilweise, beispielsweise im Richtziel ›Finanzwirtschaftliche Prozesse ausführen‹. Das betriebswirtschaftliche Prozesswissen halte ich für sehr wichtig. Der Kaufmann könnte sich Richtung Prozessoptimierer entwickeln. Das Bild vom kaufmännischen Kompetenzmodell finde ich zwar stimmig, es fällt aber auf, dass es in der Bildungsverordnung nicht stark verankert ist. Meiner Meinung nach sollte vielmehr aufgezeigt werden, was vom Würfel in welcher jeweiligen Situation zur Anwendung kommt. Es gibt zwei Arten Bildungsverordnungen durchzuführen. Einerseits ›Triplex-Methode‹, andererseits die ›KoRe-Methode‹. ›KoRe-Modell‹ ist die Abkürzung für Kompetenzen-Ressourcen-Modell. Der Würfel beruht auf der ›Triplex-Methode‹ und ist eher hierarchisch ausgerichtet. Von den acht Richtzielen werden Leit- und Leistungsziele hierarchisch abgeleitet und mit den Taxonomie-Stufen versehen. Ich bin kein pädagogischer Spezialist, aber ich fand die Argumente unserer EHB-Spezialisten überzeugend. Nämlich, dass die berufliche Situation ins Zentrum gerückt werden muss. Im ›KoRe-Modell‹ wird jede berufliche Handlungskompetenz durch eine oder mehrere Handlungssituationen beschrieben. Für die Bewältigung der jeweiligen Situation sind Ressourcen erforderlich. Auch die Bildungsverordnung sollte so aufgebaut werden, dass sie sich fragen, was die beruflichen Situationen sind und welcher Lernort mit welchen Ressourcen dazu beiträgt. Das wiederum würde die Lernortkooperation stärken. Dieser Ansatz fände ich persönlich spannend. Im Betrieb ist das keine revolutionäre Idee. Die Ausrichtung auf berufliche Situationen hilft, dass die Bildungsverordnung und der Bildungsplan nahe an der betrieblichen Realität sind. Das Problem ist vielmehr in der Berufsfachschule, wo die berufliche Situation fehlt.

Kaufleute brauchen sich keine Programmiersprache anzueignen. Digitalkompetenzen gewinnen aber an Bedeutung. Sicherlich gibt es im KV gewisse Bereiche, wo es durchaus Sinn macht, dass sie mittels `<html>` eine Website programmieren oder einfache VBA-Programmierungen im Office durchführen können. Ich denke aber nicht, dass Kaufleute zukünftig generell programmieren müssen. Digital-Literacy und Methodenkompetenz werden an Bedeutung gewinnen. Der Umgang, die Bündelung und die Aufbereitung von Informationen mittels verschiedenster Medien sind im kaufmännischen Bereich zentral. Viel gefordert wird im Bereich `<computational thinking>`. Das ist ein Ansatz, wo es darum geht, ein Problem für die Maschine zu übersetzen. Also wie wird ein Problem strukturiert, dass eine Maschine damit umgehen kann. Das ist Kaufleuten durchaus nützlich, dass sie wissen, wo sie von der Maschine unterstützt werden können. Zusätzlich ist das kritische Denken in diesem Kontext besonders wichtig. Also das kritische Hinterfragen, wo eine Maschine Sinn macht und wo vielleicht nicht. Denn die zentrale Frage ist letztlich, wie der Einsatz von Menschen und Maschine gemeinsam optimiert werden kann. Da ist nicht nur auf die Eigenheiten der Maschine, sondern genauso oder sogar stärker auf die des Menschen Rücksicht zu nehmen. Das kommt im `<computational thinking>` allein zu kurz.

Welchen zukünftigen Stellenwert kann die kaufmännische Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt einnehmen?

Die kaufmännische Ausbildung wird auch zukünftig einen hohen Stellenwert im Ausbildungssystem einnehmen. Ich glaube, dass das Organisieren von Prozessen, insbesondere im betriebswirtschaftlichen Kontext, weiterhin sehr wichtig sein wird. Klar ist der zukünftige Stellenwert auch davon abhängig, wie sich die Ausbildung weiterentwickeln wird.

In den 70er Jahren haben in der Industrie und im Gewerbe gleich viele Leute im Dienstleistungssektor gearbeitet. 50 Jahre später arbeiten 75 % der Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor. Die berufliche Grundbildung, die traditionell als gewerblich-technisch gilt, hat das unbeschädigt überstanden und ist nach wie vor sehr erfolgreich. In der Schweiz schliessen rund zwei Drittel eine berufliche Grundbildung ab. Wenn die Digitalisierung aber ein neues Spiel bedeutet, dann haben wir keinen Garant dafür. Es könnte passieren, dass Geschäftsmodelle wie `<Digitale Banken>` den Durchbruch schaffen und dass es zu einer Anpassung in den Anzahl Lehrstellen kommen könnte.

Der Beruf des Uhrenmachers ist in den 70er Jahren durch das Aufkommen von Quarzuhren massiv getroffen worden. Innerhalb weniger Jahre wurde die Beschäftigung halbiert. Das kann passieren, auch im kaufmännischen Bereich. Dass das passiert, halte ich aber für unwahrscheinlich.

Über das Reformprojekt «Kaufleute 2022» bin ich nicht im Detail informiert. Pharmaassistenten haben einen «fast track» ausprobiert und innerhalb von sechs Monaten eine Revision durchgeführt. Ich habe die Vermutung, dass es sich hierbei nicht um eine umfassende Reform handelt. Zudem funktioniert ein derartiges Vorgehen nur, wenn es innerhalb eines Berufs nicht viele Player hat. Im KV haben wir 21 Branchen. Da braucht es einen Konsens. Eine Reform innert sechs Monaten wäre in diesem Beruf kaum möglich. Das ist eine Stärke und zugleich auch eine Schwäche unseres Systems. Ich würde sogar sagen, von unserem schweizerisch-politischen System ganz generell, aber sicher auch unsere Art von Berufsbildung mit Verbundpartnerschaft. Im Bereich von Reformprojekten sind wir langsam und es wird sich nicht beliebig beschleunigen lassen. Dadurch, dass alle Partner in das Reformprojekt miteinbezogen werden, ist auch das Commitment sehr hoch und das wiederum ist sehr entscheidend. Die Berufsbildung gibt den Betrieben einen Einfluss im Bildungssystem, was einmalig und eine Stärke des Schweizer Berufsbildungssystems ist. Da es nicht möglich ist, BiVos und BiPlas beliebig rasch anzupassen, wird die Qualität und Eigenverantwortung der Lernorte noch wichtiger. Sie müssen autonom dafür sorgen, dass die Lernenden die neuesten Technologien und Verfahren kennenlernen. Bildungsverordnung und Bildungsplan können das nur begrenzt unterstützen. Wichtig ist dagegen, dass sie es nicht aktiv verhindern, weil sie veraltete Methoden oder Verfahren vorschreiben. Sie sollten deshalb technologieoffen formuliert sein.

D.2.11 Anonymisierter Interviewpartner II, Vertreter Branche «Öffentliche Verwaltung»

Das Interview wurde am Dienstag, 9. April 2019 persönlich (Besuch vor Ort) durchgeführt. Der Experte vertritt die Branche «Öffentliche Verwaltung» und möchte anonym bleiben.

Einleitung

Ich arbeite auf der Stadtverwaltung als Ausbildungsverantwortliche und Personalbereichsleiterin in einem Job-Sharing mit einem Teilzeitpensum von 50 %. Im kaufmännischen Bereich bilden wir insgesamt zwölf Auszubildende öffentliche Verwaltung und vier Auszubildende Dienstleistung und Administration aus. Zuvor war ich bei einer Versicherung im Team Nachwuchsmanagement für die Hochschulabsolventen verantwortlich. Unser Team war zuständig für insgesamt ca. 150 kaufmännische Auszubildende Branche «Privatversicherung». Direkt habe ich ca. 20 davon betreut. Ich selbst habe keine kaufmännische Ausbildung absolviert, sondern Wirtschaft an der Universität studiert.

Welche möglichen Auswirkungen hat der durch die Digitalisierung ausgelöste Veränderungsprozess auf die kaufmännische Ausbildung?

Einfache Tätigkeiten werden durch die Digitalisierung zunehmend verschwinden. Die Problematik besteht darin, dass diese Tätigkeiten insbesondere für das erste Lehrjahr wichtige Ausbildungsinhalte darstellen. Gewisse Innovationen werden früher oder später die Ausbildungsplätze im ersten Lehrjahr tangieren, sodass uns die Ausbildungsplätze definitiv fehlen werden. Bei der Versicherung haben wir uns Gedanken darüber gemacht, wie wir das erste Lehrjahr sinnvoll überbrücken oder wie wir die Jungen aufbauen, sodass sie in diesem Beruf Fuss fassen können. Andere Lehrberufe haben ein sogenanntes Basislehrjahr, was die kaufmännische Grundbildung in dieser Form Stand heute noch nicht kennt.

In der Versicherungsbranche haben wir bewusst weniger Lernende rekrutiert. Dort haben wir uns gefragt, ob wir den Bestand halten können oder ob sich die kaufmännische Ausbildung in ein anderes Ausbildungsgefäß verschiebt. Wir haben bei der Versicherung spezielle Praktika-Programme und Einstiegsmöglichkeiten für Mittelschulabsolventen oder auch Hochschulprogramme. Allenfalls geht es mehr in diese Richtung. Auf der Stadtverwaltung merke ich das noch nicht und wir sind noch

nicht soweit, dass wir die Anzahl Ausbildungsplätze reduzieren. Zudem ist es abhängig davon, wie sich die Technologien innerhalb eines Unternehmens entwickeln und welche Tätigkeiten automatisiert werden. Vielleicht öffnen sich neue Bereiche, an die wir Stand heute noch nicht denken. Bei der Versicherungsbranche war die Digitalisierung ein grosses Thema. Je nach Geschäftsbereich war die Digitalisierung schon weiter fortgeschritten. In vielen Bereichen waren sie aber noch in der Anfangsphase. Sehr viele Projekte befassen sich mit dieser Thematik. Je nach Komplexität bin ich sehr gespannt, wie lange es dauert, bis sich die jeweilige Technologie umsetzt. Im Unterschied zur Versicherungsbranche sind bei uns auf der Stadtverwaltung noch nicht viele Prozesse durch die Digitalisierung verschwunden. Insbesondere so lange es noch Bewohner der Stadt gibt, die den digitalen Wandel nicht mitmachen werden, wird es vermutlich auch immer noch solche Prozesse geben.

Ob die Digitalisierung mehr Chancen oder Risiken für die kaufmännische Ausbildung mit sich bringt, finde ich Stand heute noch zu früh, um diese Frage beurteilen zu können. Abhängig ist es meines Erachtens auch, wie sich das Projekt ›Kaufleute 2022‹ entwickelt. Bleibt die kaufmännische Ausbildung unverändert, sehe ich mehr Risiken als Chancen. Wird die Ausbildung innovativ aufgestellt, habe ich ein gutes Gefühl. Leider bin ich mir nicht sicher, ob das Reformprojekt die kaufmännische Ausbildung revolutioniert. Vergleiche ich beispielsweise den Lehrplan vom Mediamatiker mit demjenigen vom KV, sind die Mediamatiker viel zukunftsgerichteter aufgestellt. Die 21 Branchen machen die gesamte Reformierung träge. Jeder hat seine Meinung und es ist schwierig, einen gemeinsamen Konsens zu finden. Ich hoffe, dass wir nicht am Ziel vorbei arbeiten.

Auf welchen der drei Kompetenzarten (Fachkompetenz, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz) hat der Veränderungsprozess Digitalisierung am meisten Einfluss und weshalb?

Methodenkompetenz: das ist ein wichtiger Kompetenzbereich. Also, wie arbeite ich und wie komme ich schlussendlich zur Lösung. Im digitalen Zeitalter haben wir viele Tools, die uns methodisch im Arbeitsalltag unterstützen. Schlussendlich hat die Digitalisierung auf alle Kompetenzbereiche einen Einfluss, auch auf die Sozial- und Selbstkompetenzen. Wir kommunizieren heute bereits anders und sehr vieles erfolgt bereits online. Die Kommunikation und die dazugehörigen Tools verändern sich. Es gibt bereits virtuelle Teams und entsprechend ändert sich auch die Art,

wie wir innerhalb von Teams arbeiten. Im Fachkompetenzbereich hängt es sehr stark davon ab, wie die jeweiligen Branchen diese Richtziele umsetzen. Bei den Fachkompetenzbereich-Zielen erhoffe ich mir mehr Flexibilität. Die Leistungsziele werden sich zunehmend verändern. Die Ausbildung muss flexibler ausgestaltet sein, oder die Leistungsziele müssen oberflächlicher beschrieben werden. Die Ausbildungsbetriebe müssen hier aber auch innovativ sein und sich bewusst der Digitalisierung anpassen.

Welche neuen Kompetenzen müssen sich die KV-Auszubildenden in Bezug auf die Digitalisierung Ihrer Meinung nach aneignen?

Digitalkompetenzen und sicherlich auch projektbasiertes Arbeiten, was Stand heute in der kaufmännischen Ausbildung noch nicht verankert ist. Das vernetzte Denken finde ich besonders wichtig, das geht für mich Richtung Reflexion. Die Lernenden lernen ihr eigenes Verhalten zu reflektieren. Hier müssen sie aber angeleitet werden. Das selbstständige Arbeiten muss ebenfalls noch mehr gefördert werden. Es wird eine andere Art von Arbeiten nachgefragt. Dies beginnt meiner Meinung nach heute bereits in der Primarschule mit dem ›Lehrplan 21‹. Die Schüler werden auf einem anderen Niveau abgeholt und sie werden befähigt, auch ohne fremde Hilfe einen Auftrag umzusetzen.

Kaufleute werden zunehmend zum Schnittstellenmanager. Die Schnittstelle zwischen Informatik und Business – ich denke in diese Richtung könnte sich dieser Beruf entwickeln. Auch bin ich überzeugt, dass die Lernenden in übergeordneten Teams an Projekten arbeiten. Bis wir auf der öffentlichen Verwaltung aber soweit sind, braucht es noch einige Zeit. Ich bin mir aber sicher, dass das während der Ausbildung vermehrt gefördert werden sollte.

Welchen zukünftigen Stellenwert kann die kaufmännische Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt einnehmen?

Ich denke, der Stellenwert dieser Ausbildung wird abnehmen. Die Komplexität, insbesondere bei grossen Finanzdienstleistern, nimmt zu. Dort wird es eine Verschiebung geben, sprich es geht Richtung Ausbildungsgefäss der Hochschulabgänger. Ich persönlich befürworte die duale Berufsbildung, bin mir aber nicht sicher, ob die kaufmännische Ausbildung nach wie vor auf dem ersten Platz bleiben wird. Die Ausbildung muss sich verändern. Ich denke, der zukünftige Stellenwert ist stark abhängig von der Reform.

Die 21 Branchen differenzieren sich sehr und auch die jeweiligen Ausbildungsbetriebe. Das wird mir nach dem Wechsel vor einem Jahr von der Versicherungsbranche in die öffentliche Verwaltung erst richtig bewusst. Ich finde das eine grosse Herausforderung, die kaufmännische Grundbildung weiterhin als Gesamtpaket anzubieten. Dazumal bei der Versicherung haben wir uns schon überlegt, was wäre, wenn der Versicherungskaufmann eine eigenständige Ausbildung wäre. Ich bin aber auch nicht Befürworter davon, dass es schlussendlich über 50 verschiedene Berufe gibt.

D.3 Fragebogen Experten inklusive Auswertung

Die fünf Fragen der schriftlichen Erhebung sowie die dazugehörigen Auswertungen werden nachfolgend grafisch dargestellt.

1. Vor- und Nachname Experte

Anzahl Teilnehmer: 11

- Georges T. Roos
- Andreas Bischof
- Michael Kraft
- Regula Kreyenbühl
- Matthias Braun
- Petra Düsel
- Stefanie Brändle
- anonym, Branchenvertreter ‹Öffentliche Verwaltung›
- Doreen Holtsch
- anonym, Vertreter Verbundpartner ‹Bund›
- Markus Wyss

2. Für den betrieblichen Teil der KV-Ausbildung bilden für alle Branchen 8 Kernkompetenzen das Raster. Fachkompetenzen bezeichnen die Fähigkeit, berufliche Aufgabenstellungen mittels fachlicher Kenntnisse zu bewältigen.

Wie wichtig sind diese Kompetenzen im digitalen Zeitalter?

Anzahl Teilnehmer: 11

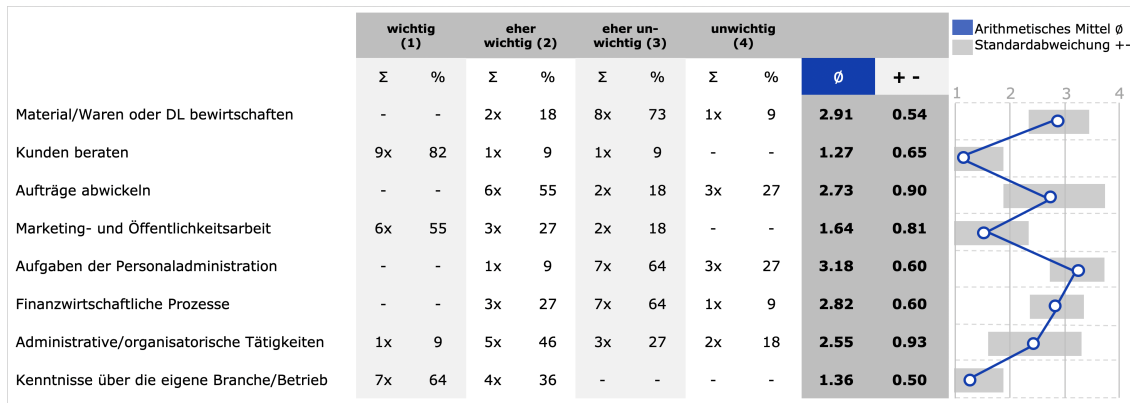


Abbildung D.1: Expertenbeurteilung der Fachkompetenzen

3. Während der KV-Ausbildung werden Methodenkompetenzen vermittelt. Diese Kompetenzen beziehen sich auf situationsübergreifende, flexibel einsetzbare Fähigkeiten. Sie werden benötigt, um eine Aufgabe selbstständig zu bewältigen.

Wie wichtig sind diese Kompetenzen im digitalen Zeitalter?

Anzahl Teilnehmer: 11

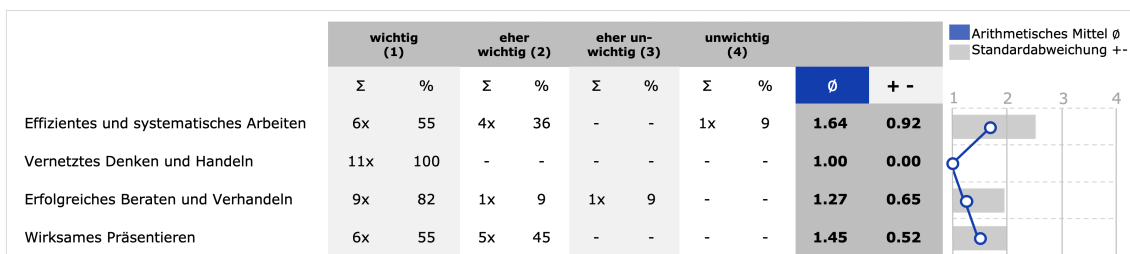


Abbildung D.2: Expertenbeurteilung der Methodenkompetenzen

4. Während der KV-Ausbildung werden Sozial- und Selbstkompetenzen vermittelt. Diese Kompetenzen beziehen sich auf den Umgang und die Zusammenarbeit mit sich selbst und mit anderen Personen.

Wie wichtig sind diese Kompetenzen im digitalen Zeitalter?

Anzahl Teilnehmer: 11

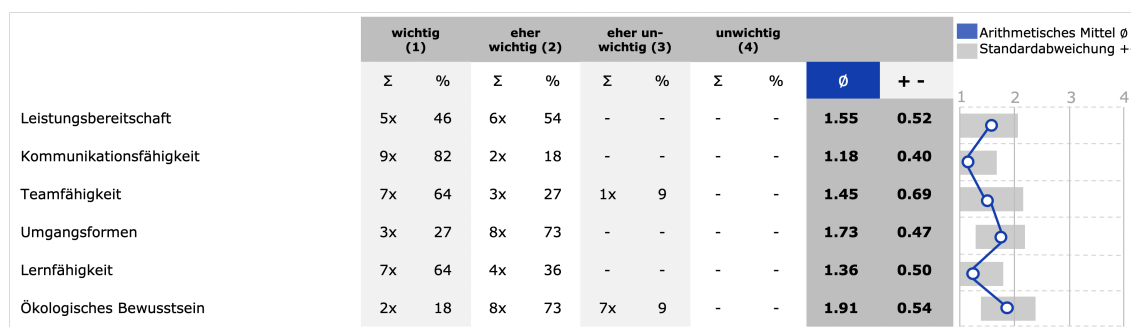


Abbildung D.3: Expertenbeurteilung der Sozial- und Selbstkompetenzen

5. Gemäss aktuellster Statistik belegt die KV-Ausbildung unter den Top-Ten der Berufslehren den 1., die Ausbildung zum Informatiker/-in den 9. Platz ein.

Was für eine Prognose geben Sie zu den beiden Ausbildungen ab, wenn Sie diese miteinander vergleichen?

Anzahl Teilnehmer: 11

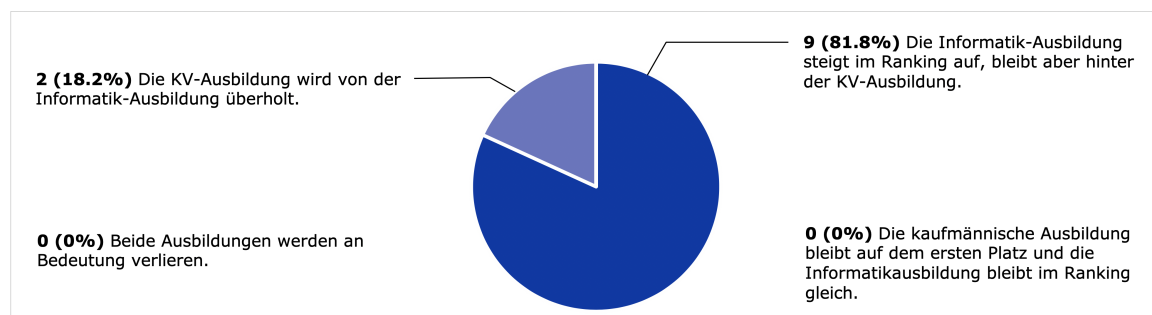


Abbildung D.4: Expertenbeurteilung Vergleich der Ausbildungen <IT> und <KV>

E Absolventenperspektive

Der Anhang E ‹Absolventenperspektive› legt den Fragebogen für die Absolventen sowie die jeweilige Auswertung pro Frage offen.

E.1 Fragebogen Absolventen inklusive Auswertung

Der Fragebogen setzt sich aus 17 Fragen zusammen. Die Ergebnisse wurden in Form von Abbildungen grafisch dargestellt.

1. Haben Sie die KV-Ausbildung absolviert und wenn ja, welches Profil?

Anzahl Teilnehmer: 114

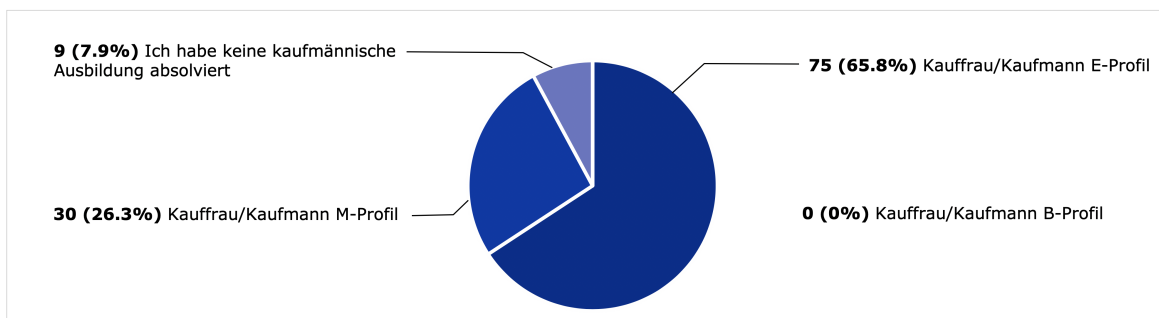


Abbildung E.1: Absolvierte Ausbildung und Profilwahl

2. Haben Sie die betrieblich organisierte Grundbildung (BOG: Lehrbetrieb) oder die schulisch organisierte Grundbildung (SOG: Handelsmittelschulen, Minerva, Benedict usw.) absolviert?

Anzahl Teilnehmer: 105

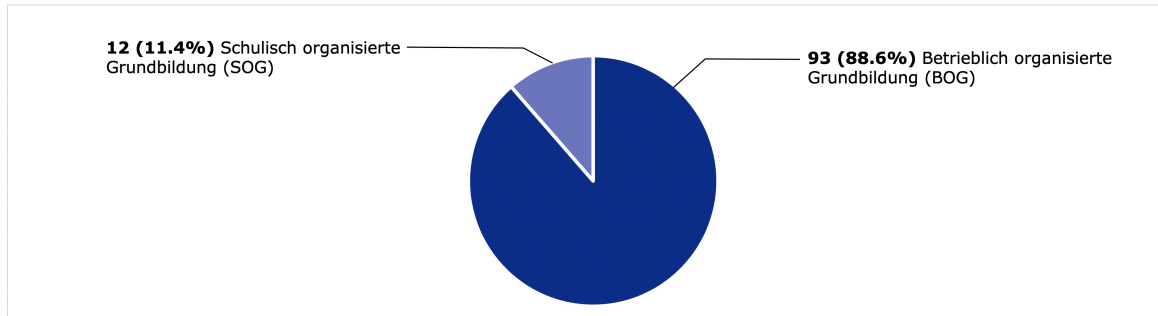


Abbildung E.2: Absolvierte Grundbildung der Befragten

3. In welchem Jahr haben Sie das Fähigkeitszeugnis Kauffrau/Kaufmann erworben?

Anzahl Teilnehmer: 93

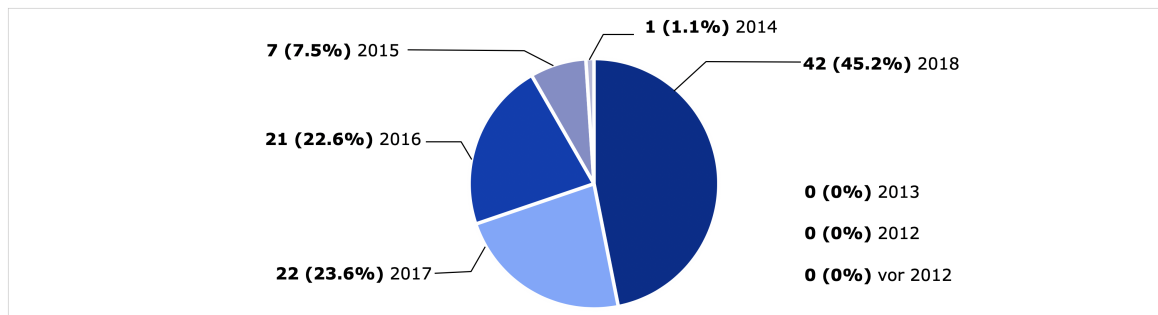


Abbildung E.3: Abschlussjahr der Absolventen

4. In welcher Branche haben Sie Ihre KV-Ausbildung absolviert?

Anzahl Teilnehmer: 93

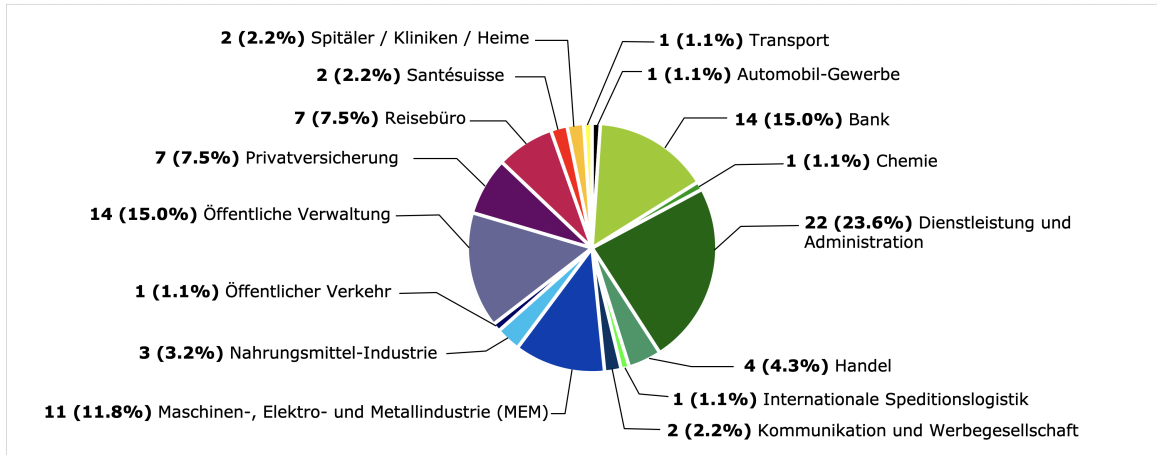


Abbildung E.4: Branchenübersicht der Absolventen

5. Wie beurteilen Sie den Einfluss der Digitalisierung auf die KV-Ausbildung?

Anzahl Teilnehmer: 93

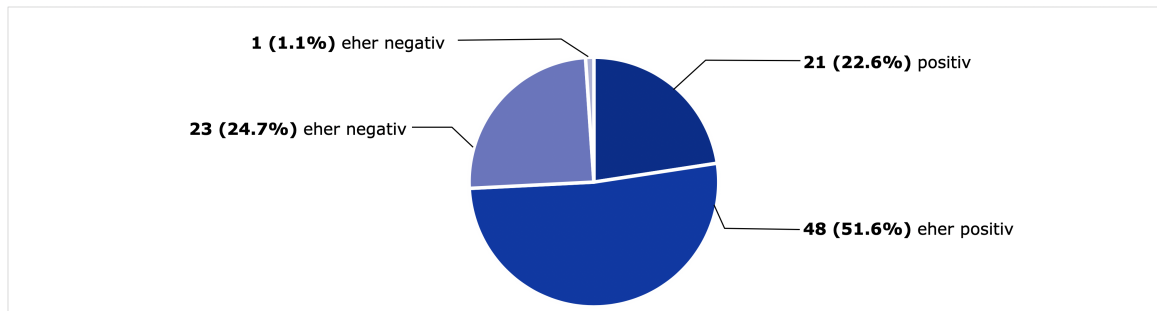


Abbildung E.5: Beurteilung Einfluss der Digitalisierung

6. Bitte führen Sie Ihre Beurteilung aus:

Anzahl Teilnehmer: 93

Ausführungen zu Antwort «positiv»	Codierung
Die Digitalisierung fördert die elektronische Kommunikation sowie den Datenaustausch. Somit wird auch weniger Papier verschwendet.	Informationen sind schnell verfügbar Papiereinsparung
Digitale Lernmedien unterstützen	Unterstützung im Lernprozess
Weniger Bücher/Papier	Papiereinsparung
Anhand der modernisierten EDV Anlagen und Programmen konnten jegliche betriebliche Tätigkeiten vereinfacht und modernisiert werden. Durch diese Zeiteinsparung konnte der Fokus auf die Qualität der Resultate und auch auf weitere zeiteinsparende Massnahmen im Betrieb gelegt werden. Denn Zeit ist Geld und heutzutage ist es ein überlebenswichtiger Bestandteil eines Unternehmens die Kosten für Personal weitmöglichst tief zu halten.	Effizienzsteigerung Kosteneinsparung Prozessoptimierung
Meiner Meinung nach können wir (Angestellte) durch die Digitalisierung effizienter arbeiten.	Effizienzsteigerung
Einfacher, effizienter und papiersparend	Effizienzsteigerung Papiereinsparung
Weniger Aufwand für kleinere Arbeiten	Effizienzsteigerung
Dokumente werden vermehrt eingescannt und es gibt nicht mehr so viele Akten	Papiereinsparung
Effizienteres arbeiten	Effizienzsteigerung
Viel effizienter	Effizienzsteigerung
prozess verbesserung	Prozessoptimierung
Die Digitalisierung entlastet Mitarbeiter von lästigen Routinearbeiten und unterstützt die meisten Ablaufprozesse	Prozessoptimierung
Weniger Papierkram, schnellerer Zugriff auf Daten via Computer	Papiereinsparung Informationen sind schnell verfügbar
Hat oftmals beim Lernen sehr geholfen.	Unterstützung im Lernprozess
weniger Papier	Papiereinsparung
Prozessoptimierung	Prozessoptimierung
Digitalisierung hat sich positiv ausgewirkt	nicht codierbar
Die Prozesse werden optimiert.	Prozessoptimierung
Viele Prozesse wurden vereinfacht und konnten somit schneller erledigt werden.	Prozessoptimierung Effizienzsteigerung
Prozesse können optimiert werden.	Prozessoptimierung

Abbildung E.6: Ausführungen «positive Einstellung» gegenüber Digitalisierung

Ausführungen zu Antwort «eher positiv»	Codierung
Unterstützung von technischen Hilfsmittel. Spannendere Tätigkeiten	Unterstützende Hilfsmittel Spannendere Tätigkeiten
Beschleunigt viele Prozesse, hat aber auch ein paar Jobs gekostet.	Prozessoptimierung Stellenabbau
Verminderung von Papier	Papiereinsparung
Viele Aufgaben, nicht nur betriebliche, sondern auch schulische wurden auf Online Portale (wie jetzt z.B in der BM) geschoben.	Unterstützung im Lernprozess
Einfache Aufgaben wurden digitalisiert. Die Lernende konnte somit sich schwierigeren Aufgaben widmen.	Prozessoptimierung Komplexere Tätigkeiten
Dies ermöglicht, dass viel mehr selbständiges Arbeiten gefragt ist und sich die Lernenden auch mit der Digitalisierung anfreunden und sich somit auf das Kommende vorzubereiten.	Komplexere Tätigkeiten
Durch das E-Learning konnte das Wissen zum Teil besser vermittelt werden.	Unterstützung im Lernprozess
Die Digitalisierung wird vieles Vereinfachen. Routineaufgaben fallen weg und wir können uns auf Wichtiges fokussieren.	Prozessoptimierung Routinetätigkeiten fallen weg Fokus auf Wichtiges
Für manches praktisch. Technik müsste ausgebauter sein, sodass keine Pannen und Fehler entstehen und man an der Arbeit mehr verhindert wird als unterstützt	Unterstützende Hilfsmittel
Es stehen immer mehr Hilfsmittel zur Verfügung.	Unterstützende Hilfsmittel
Die einfachen Arbeiten werden abgenommen und es bleibt genügend Zeit um sich in bankspezifischen Ausgaben zu fokussieren. Schade daran ist, dass der Schalter immer mehr an Bedeutung verliert, da es doch ein sehr wichtiger Kanal zu unseren Kunden ist.	Routinetätigkeiten fallen weg Fokus auf Wichtiges Kundenkontakt über direkten Kanal nimmt ab
Vereinfachte Prozesse	Prozessoptimierung
Man kann jetzt viel auf dem PC machen, man muss nicht alles per Handschreiben machen.	Unterstützende Hilfsmittel
Soft skills werden teils durch die Digitalisierung abgelöst resp. abgestuft.	Änderung Kompetenzanforderung
Meiner Meinung nach können wir (Angestellte) durch die Digitalisierung effizienter arbeiten.	Effizienzsteigerung
Vereinfacht vieles, routinearbeiten fallen weg	Prozessoptimierung
Moodle sehr praktisch und hilfreich	Unterstützung im Lernprozess
Positiv, da viele Arbeitsprozesse und Aufgaben schneller und automatisierter erledigt werden können. Viele Schritte können abgekürzt oder sogar ganz ausgelassen werden ohne die Qualität der Dienstleistung oder des Produktes negativ zu beeinflussen. Jedoch zieht die Digitalisierung seine Nachteile mit sich, neue Probleme die noch nicht bekannt waren wie zum Beispiel Ablenkung durch Websites oder durch die E-Mail flut.	Effizienzsteigerung Prozessoptimierung Informationsflut Ablenkung durch digitale Medien
Digitalisierung ist von Vorteil	nicht codierbar
Die Digitalisierung erleichtert viele administrative Arbeiten	Prozessoptimierung
Einfachere Ausführung der Prozesse	Prozessoptimierung
Unterricht wird effizienter und übersichtlicher.	Unterstützung im Lernprozess
Möglichst modern gehalten	nicht codierbar
Die Digitalisierung wird immer dazugehören und beeinflusst den Alltag eines jeden.	nicht codierbar
Kommunikation ist einfacher, jedoch, muss alles neu eingestellt werden am Anfang	Vereinfachte Kommunikation
Vieles wird vereinfacht, einfache Tätigkeiten fallen weg.	Prozessoptimierung
Wir konnten viel profitieren	Effizienzsteigerung
Viele Stellen werden deshalb abgebaut, trotzdem werden viele Prozesse beschleunigt	Prozessoptimierung Stellenabbau
Es geht alles schneller und einfacher	Effizienzsteigerung
Positiv da die Prozesse schneller gehen	Prozessoptimierung Effizienzsteigerung
Weniger Papierverbrauch	Papiereinsparung
Vereinfachung der Arbeiten	Prozessoptimierung
Zugriff einfacher (alte Rechnung suchen im Programm anstatt im Ordner)	Informationen sind schnell verfügbar
Lehrbetrieb eher altmodisch	nicht codierbar
Es gibt sowohl Vor- als auch Nachteile	nicht codierbar
Dokumente online, elektronische Dossiers	Papiereinsparung
weniger Papier wird verwendet und man hat kein Chaos mit den Blättern	Papiereinsparung
Einzelne Arbeitsabläufe wurden vereinfacht. Z.T. auch der Papierdruck verringert.	Prozessoptimierung Papiereinsparung
Erleichtert viele Arbeitsprozesse	Prozessoptimierung
war meistens positiv jedoch nicht immer, z.B. bei Internetabsturz	nicht codierbar
Vieles wird einfacher	Prozessoptimierung
Heute merke ich es noch nicht direkt. Ich könnte mir aber vorstellen, dass es künftig weniger Stellen in diesem Bereich gibt wegen der Digitalisierung.	Stellenabbau

Abbildung E.7: Ausführungen «eher positive Einstellung» gegenüber Digitalisierung

Ausführungen zu Antwort «eher negativ»	Codierung
Kunden beschaffen sich viele Infos selbst	<i>Kunden beschaffen sich viele Informationen selbstständig</i>
Da vieles automatisiert wurde, hatten wir als Lehrlinge teilweise wenig zu tun, da die einfachen Schritte automatisch bearbeitet wurden.	<i>Maschine ersetzt Mensch</i>
Hatte weniger Arbeit	<i>Maschine ersetzt Mensch</i>
Brachte mir nichts	<i>nicht codierbar</i>
Das Tablet im CYP war absoluter Mist und man sollte seine Arbeiten auch auf Papier abgeben dürfen.	<i>Digitale Lernmedien didaktisch nicht geeignet</i>
Ebenfalls musste ich immer alles drucken, da ich nicht so lange Texte am PC/Tablet lesen kann.	<i>Digitale Lernmedien didaktisch nicht geeignet</i>
Fürs Lernen ist Papier einfach besser geeignet	<i>Maschine ersetzt Mensch</i>
Die Digitalisierung nahm mir zum Teil die Arbeit weg.	<i>Maschine ersetzt Mensch</i>
Viele Tätigkeiten werden automatisiert, vereinfacht, sodass es den Kaufmann gar nicht mehr braucht.	<i>Maschine ersetzt Mensch</i>
Der Kunde beschafft sich viele Infos selber.	<i>Abnahme Kundenkontakt</i>
Sehr viele Tätigkeiten werden automatisiert, ausgelagert. Es gibt weniger Stellen in diesem Bereich.	<i>Stellenabbau</i>
Viele Prozesse werden vereinfacht. Die Tätigkeiten verändern sich dadurch, aber auch.	<i>Stellenabbau</i>
Viele Jobs fallen weg.	<i>Stellenabbau</i>
Kein Kommentar	<i>nicht codierbar</i>
Viele Kanäle, über die wir direkt mit dem Kunden kommunizieren (verschwinden)	<i>Abnahme Kundenkontakt</i>
Sehr viele Tätigkeiten werden automatisiert = weniger Jobs	<i>Stellenabbau</i>
Der Kunde kann sich alle Informationen selber beschaffen.	<i>Abnahme Kundenkontakt</i>
Viele Tätigkeiten braucht es in Zukunft nicht mehr, weil sie automatisiert werden.	<i>Automatisierung von Tätigkeiten</i>
Viele Tätigkeiten, die wir im KV lernen, können von Digitalisierung automatisiert werden	<i>Maschine ersetzt Mensch</i>
Arbeitsplätze werden im kaufmännischen Bereich aufgelöst	<i>Stellenabbau</i>
sehr viele Arbeitsprozesse werden automatisiert.	<i>Automatisierung von Tätigkeiten</i>
Vieles wird in diesem Beruf automatisiert.	<i>Maschine ersetzt Mensch</i>
Vieles wird elektronisch erledigt, Stellenabbau	<i>Stellenabbau</i>
Kunden brauchen uns nicht mehr	<i>Abnahme Kundenkontakt</i>
Automatisierte Arbeiten werden verschwinden, aber PR, HR etc bleibt bestehen	<i>Automatisierung von Tätigkeiten</i>
Computer könnten Arbeiten ersetzen.	<i>Maschine ersetzt Mensch</i>
Digitalisierung vereinfacht zwar die Arbeitsprozesse, bringt aber dafür neue Probleme mit sich.	<i>nicht codierbar</i>
Sehr viele Tätigkeiten, die wir während der Ausbildung erlernt haben, wird es nicht mehr brauchen.	<i>Maschine ersetzt Mensch</i>
Sehr vieles wird automatisiert oder ausgelagert.	<i>Automatisierung von Tätigkeiten</i>
Sehr viele Tätigkeiten, die wir während der Ausbildung lernen, werden wegfallen (Digitalisierung/Globalisierung)	<i>Automatisierung von Tätigkeiten, die während der Ausbildung vermittelt werden</i>

Abbildung E.8: Ausführungen «eher negative Einstellung» gegenüber Digitalisierung

7. Für den betrieblichen Teil der KV-Ausbildung bilden für alle Branchen 8 Kernkompetenzen das Raster. Fachkompetenzen bezeichnen die Fähigkeit, berufliche Aufgabenstellungen mittels fachlicher Kenntnisse zu bewältigen.

Wie wichtig sind diese Kompetenzen im digitalen Zeitalter?

Anzahl Teilnehmer: 93

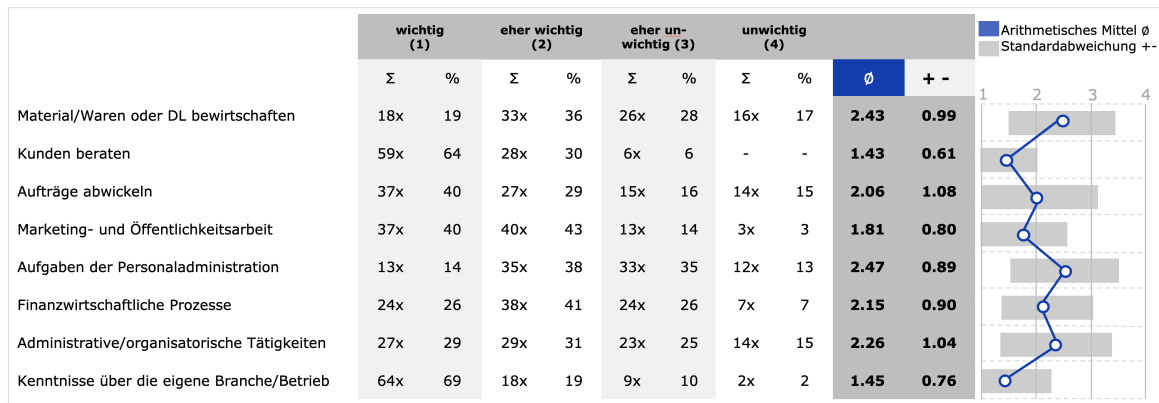


Abbildung E.9: Absolventenbeurteilung der Fachkompetenzen

8. Während Ihrer KV-Ausbildung wurden Ihnen Methodenkompetenzen vermittelt. Diese Kompetenzen beziehen sich auf situationsübergreifende, flexibel einsetzbare Fähigkeiten. Sie werden benötigt, um eine Aufgabe selbstständig zu bewältigen.

Wie wichtig sind diese Kompetenzen im digitalen Zeitalter?

Anzahl Teilnehmer: 93

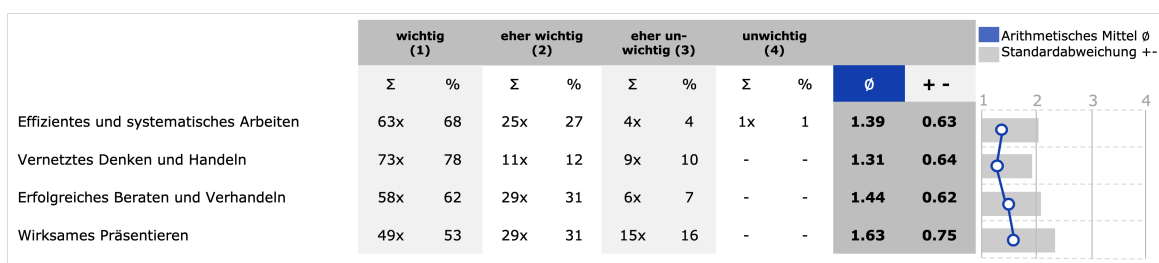


Abbildung E.10: Absolventenbeurteilung der Methodenkompetenzen

9. Während Ihrer KV-Ausbildung wurden Ihnen Sozial- und Selbstkompetenzen vermittelt. Diese Kompetenzen beziehen sich auf den Umgang und die Zusammenarbeit mit sich selbst und mit anderen Personen.

Wie wichtig sind diese Kompetenzen im digitalen Zeitalter?

Anzahl Teilnehmer: 93

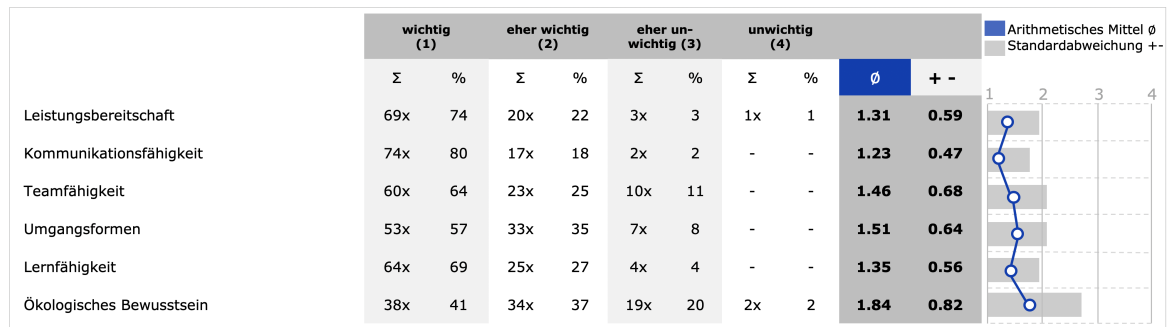


Abbildung E.11: Absolventenbeurteilung der Sozial- und Selbstkompetenzen

10. Wie gut fühlten Sie sich nach Ende Ihrer Lehrzeit für die digitalisierte Arbeitswelt vorbereitet?

Anzahl Teilnehmer: 93

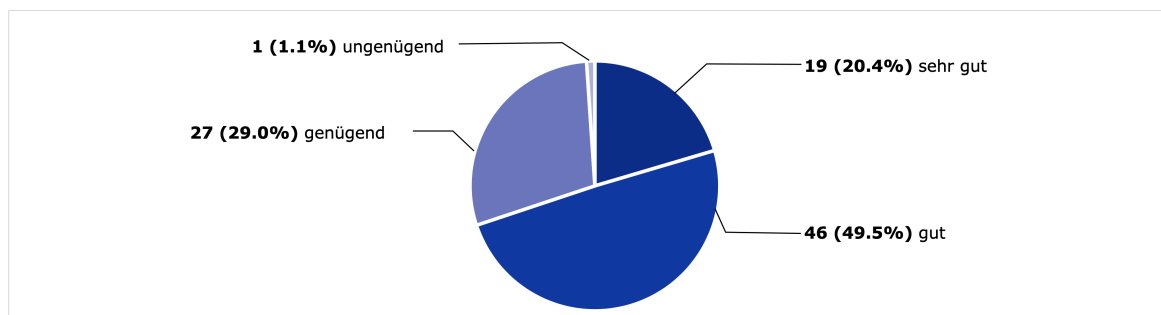


Abbildung E.12: Vorbereitung auf die digitalisierte Arbeitswelt

11. Welche Kompetenzen wurden Ihnen während Ihrer KV-Ausbildung nicht vermittelt, die Sie rückblickend aber für wichtig empfinden?

Anzahl Teilnehmer: 93

Ausführungen zu Antwort «sehr gut»	Codierung
Der Umgang / Organisation mit elektronischen Dokumenten sowie die Archivierung wurde etwas zu wenig behandelt	nicht codierbar
Vertiefter Aktualitäten des Finanzmarktes besprechen und dafür Finanzmarktprodukte eher kürzen.	nicht codierbar
Keine	nicht codierbar
Keine	nicht codierbar
Keine	nicht codierbar
Priorisierung von Aufträgen	Effizientes und systematisches Arbeiten
Praxisnahe und kundenorientierte Beratungen	Kundenberatung
Keine	nicht codierbar
Ich fand es wirklich nützlich dass wir in IKA (Informatikzeugs), excel, word und powerpoint behandelt haben. Falls der Zeitplan noch platz hätte für einen block indem KURZ die handelsüblichen systeme und ERP behandelt wie zum beispiel SAP wäre noch nützlich gewesen, jedoch ist das jammern auf hohem Niveau. War easy zufrieden mit meiner Ausbildung :)	IT-Skills
Informatik hätte viel vertiefter behandelt werden können.	IT-Skills
Keine	Keine
Sozialkompetenzen	Sozialkompetenzen
Keine	nicht codierbar
Keine	nicht codierbar
Da ich in einem kleinen Familienbetrieb die Lehre absolviert habe, kam ich sehr früh mit allem in Kontakt. Mir hat daher nichts gefehlt.	nicht codierbar
Keine	nicht codierbar
Keine	nicht codierbar
Keine	nicht codierbar
Keine	nicht codierbar

Abbildung E.13: Fehlende Kompetenzvermittlung bei «sehr guter Vorbereitung»

Ausführungen zu Antwort «gut»	Codierung
Nichts	nicht codierbar
Effiziente Arbeitsweise aber auch der Umgang mit "zu viel Arbeit". In der Ausbildung lernt man nicht	
Nein	Effizientes Arbeiten
zu sagen, sondern nur Ja. Nein sagen bei viel Arbeit ist (so wie ich es empfunden habe) ein Tabu, während man dies in der eigentlichen Arbeitswelt durchaus sagen muss, weil man ansonsten in Arbeit versinkt.	Stressmanagement
Umgang mit Datenflut	Umgang mit Daten
IT-Skills	IT-Skills
Umgang mit Konflikten im Lehrbetrieb	Konfliktmanagement
Die Umgangsformen in der digitalen Welt und die Sicherheitsmassnahmen, welche man in der digitalen Welt befolgen sollte.	
Arbeiten in einem Projekt.	Projektmanagement
Es wurde uns mehr als nötig beigebracht	nicht codierbar
Umgang mit Medien	Medienkompetenz
Mehr soziale fertigkeiten	Sozialkompetenzen
IT-Skills	IT-Skills
Umgang mit Daten	Umgang mit Daten
Im Moment fällt mir nichts ein.	nicht codierbar
Umgang mit Stress	Stressmanagement
Teamfähigkeit	Teamfähigkeit
Kann ich nicht sagen, da ich noch keine neuen Erfahrungen gemacht habe.	nicht codierbar
Projekte ausführen	Projektmanagement
Wirksames präsentieren, verhandeln und Kommunikation.	Sozial- und Methodenkompetenzen
Informatik-know-how	IT-Skills
Grundlagen von System erklären	IT-Skills
Gefahren im Netz	IT-Skills
Informatik	IT-Skills
dfgh	nicht codierbar
dfgh	nicht codierbar
Methodenkompetenzen	Methodenkompetenzen
Kritisches Denken	Kritisches Denken
Sind mir keine bewusst	nicht codierbar
Informatische Kenntnisse.	IT-Skills
Umgang mit neuen medien	Medienkompetenz
Wirtschaftliche Zusammenhänge	Kritisches und vernetztes Denken
Keine	nicht codierbar
Vielleicht Finanzabteilung	Finanzwirtschaftliche Prozesse
Tiefergreifende Informatikkenntnisse	IT-Skills
Wurde nicht einbezogen bei der entwicklung vom System	IT-Skills
Selbstständiges Arbeiten und verantwoortung übernehmen	Verantwortungsbewusstsein
war ausreichend	nicht codierbar
Sozialkompetenzen	Sozialkompetenzen

Abbildung E.14: Fehlende Kompetenzvermittlung bei «guter Vorbereitung»

Ausführungen zu Antwort «genügend»	Codierung
Projektmanagement und Programmier-Kenntnisse	Projektmanagement
Umgang mit Datenflut	Umgang mit Informationsflut
IT-Skills	IT-Skills
Kritisches Denken	Kritisches Denken
IT-Skills	IT-Skills
Gesamtes Prozessverständnis	Prozessverständnis
Kritisches Denken	Kritisches Denken
IT-Skills	IT-Skills
Ich finde man muss den KV-Lernenden mehr zutrauen, komplexere Tätigkeiten beibringen. Ich fand es sehr eintönig und langweilig.	nicht codierbar
Realität	nicht codierbar
Umgang mit Informationen / Datenflut / Umgang mit Stress	Umgang mit Daten Stressmanagement
IT-Skills	IT-Skills
Office reicht nicht mehr	IT-Skills
Kritisches Denken	Kritisches Denken
Nein-sagen können	Stressmanagement
Umgang mit Stress	Stressmanagement
IT-Skills	IT-Skills
Schnittstelle zu IT	IT-Skills
IT-Skills über Office-Kenntnisse hinaus	IT-Skills
Sicherheit im Netz	Datenschutz
Umgang mit Stress	Stressmanagement
Vernetztes Denken - kritisches Hinterfragen	Kritisches Denken
Umgang mit Stress	Stressmanagement
Projektmanagement	Projektmanagement
Prozessverständnis	Prozessverständnis
IT-Skills	IT-Skills
Informatik-Kenntnisse	IT-Skills
Kritisches Denken	Kritisches Denken
IT-Skills - Schnittstelle IT und Business	IT-Skills
Beraten, die über einfache Beratung hinausgeht	Kundenberatung
Ich denke, man könnte die Computer-Skills noch mehr fördern	IT-Skills
IT-Kompetenzen. Office reicht nicht.	IT-Skills
Ich denke man muss die IT noch mehr fördern. Wo sind die Schnittstellen, dass wir selber auf die Idee kommen, Prozesse zu vereinfachen.	IT-Skills
Medienkompetenzen und networking	Medienkompetenz
Kundenberatung	Kundenberatung
Digitalkompetenzen	IT-Skills
Umgang mit Stress und hoher Arbeitsbelastung	Stressmanagement
Projektmanagement	Projektmanagement
Umgang IT - über Office hinaus	IT-Skills
Digitalkompetenz, arbeiten in Projekten.	IT-Skills

Abbildung E.15: Fehlende Kompetenzvermittlung bei «genügender Vorbereitung»

Ausführungen zu Antwort «ungenügend»	Codierung
Kritisches Denken und Umgang mit Datenflut	Kritisches Denken Umgang mit Informationsflut

Abbildung E.16: Fehlende Kompetenzvermittlung bei «ungenügender Vorbereitung»

12. Wie hoch schätzen Sie den Stellenwert der KV-Ausbildung in der digitalisierten Arbeitswelt ein? *

Anzahl Teilnehmer: 93

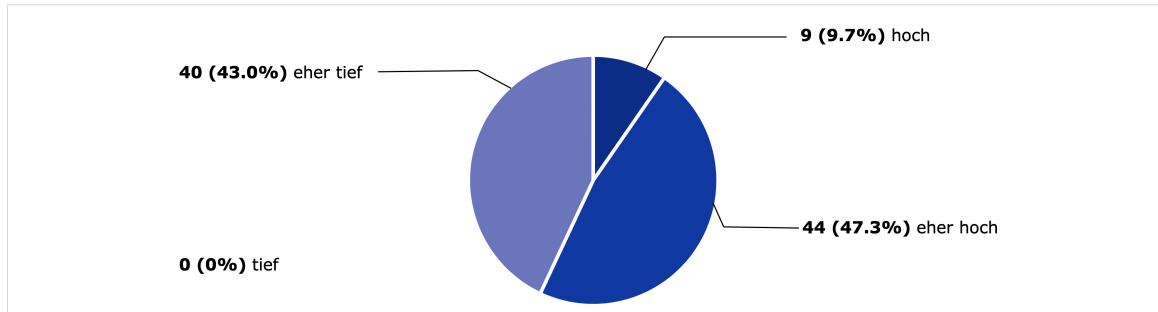


Abbildung E.17: Einschätzung Stellenwert der kaufmännischen Ausbildung

13. Gemäss aktuellster Statistik belegt die KV-Ausbildung unter den Top-Ten der Berufslehren den 1., die Ausbildung zum Informatiker/-in den 9. Platz ein. Was für eine Prognose geben Sie zu den beiden Ausbildungen ab, wenn Sie diese miteinander vergleichen?

Anzahl Teilnehmer: 93

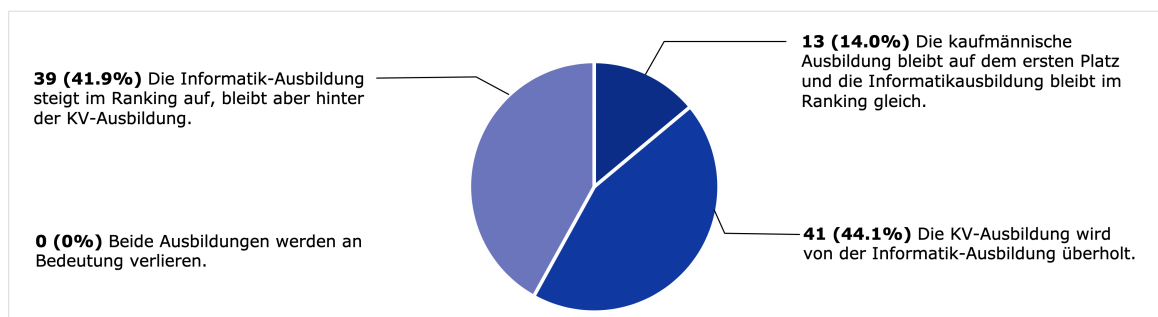


Abbildung E.18: Absolventenbeurteilung Vergleich der Ausbildungen <IT> und <KV>

14. Was für eine Empfehlung geben Sie persönlich für die Ausgestaltung der KV-Lehre im digitalen Zeitalter ab?

Anzahl Teilnehmer: 93

Empfehlungen für die KV-Ausbildung im Digitalen Zeitalter	Codierung
Sie muss wandelbarer werden	Mit der Zeit mitgehen
Mehr digitale Kompetenzen fördern	Digitalkompetenzen fördern
Ausbildungsinhalte anpassen. Es ist viel zu generalistisch und auf Administration aus.	Generalistische Ausrichtung reduzieren Weniger Administration
Stärkerer Fokus auf die Auswirkungen der Digitalisierung sowie auf die Änderungen welche sie in den Alltag eines Kaufmanns / Kauffrau bringen wird	Digitalkompetenzen fördern
Auf digitalisierung in der Schule eingehen	Digitalkompetenzen fördern
Weniger generalistisch ausbilden	Generalistische Ausrichtung reduzieren
Vermeehrt die auf die Digitalisierung eingehen. (Skype, Plattformen für Lernende, Umgang mit Social Media in der Arbeitswelt)	Digitalkompetenzen fördern
Ausbildungsinhalte überarbeiten. Weniger Administration. Arbeiten in Projekten einbauen.	Weniger Administration Ausbildungsinhalte überarbeiten
KV-Lernende mehr fördern. Informatikinhalte einbauen.	Informatikkenntnisse vertiefen
Weniger Adminarbeiten - mehr Arbeiten in Projekten.	Weniger Administration Projektarbeit fördern
Förderung IT-Skills, Förderung Soft-Skills, Umgang mit grosser Datenmenge.	Weniger Administration Projektarbeit fördern
Mit der Zeit mitgehen.	Mit der Zeit mitgehen
Weiterbildungen sind wichtig, sonst wird man sehr schnell ersetzbar.	Weiterbildung
Weiss nicht.	nicht codierbar
Routinierten Aufgaben sollten weniger Beachtung geschenkt werden. KV Ausbildung enger mit der Informatik verbinden.	Schnittstelle zu Informatik fördern Weniger Administration
immer mit der Zeit mitgehen - Veränderungen sind gut	Mit der Zeit mitgehen
IKA Unterricht breiter auslegen und nicht bereits im 2. Jahr abschliessen. Weitere Programme in den Schulstoff hinzufügen. Z.B Fotoshop etc.	Informatikkenntnisse vertiefen
Schnittstelle zu IT fördern	Schnittstelle zu Informatik fördern
Weg von Papier Lehrmittel und Bücher, dafür ebooks und Tablets oder Laptops!	Schnittstelle zu Informatik fördern
KV-Lernende mehr fördern, nicht nur einfache Arbeiten geben.	Einführung in komplexere Tätigkeiten
KV-Lernende mehr fördern, spezialisieren	Einführung in komplexere Tätigkeiten Generalistische Ausrichtung reduzieren
Schnittstelle zu Informatik	Schnittstelle zu Informatik fördern
Gute Frage. Versuchen mit der Zeit zu gehen.	Mit der Zeit mitgehen
Ich denke, die KV-Ausbildung muss sich verändern. Der Beruf muss spezialisiert werden, also das Berufsbild geschärft werden.	Generalistische Ausrichtung reduzieren
Wir müssen uns von den anderen Berufen abheben.	Mit der Zeit mitgehen
Technologien integrieren in Ausbildung - Schnittstelle zu IT schaffen	Schnittstelle zu Informatik fördern
Mehr und vertiefere Informatik	Informatikkenntnisse vertiefen
Vermeehrt IT-Skills fördern. Ausbildungsinhalte spannender gestalten	Informatikkenntnisse vertiefen Ausbildungsinhalte überarbeiten
Rechnungswesen als Wahlfach (heutzutage ist ein grossteil der finanzbuchhaltung im ERP system ganz einfach auch ohne FRW kenntnisse)	Ausbildungsinhalte überarbeiten
gut	nicht codierbar
Im Umgang mit den Digitalen IT immer up to date zu sein	Informatikkenntnisse vertiefen
Einen Grundkurs im Bereich Informatik und Daten/Cybersicherheit	Informatikkenntnisse vertiefen
Weniger generalistisch ausbilden.	Generalistische Ausrichtung reduzieren
Mehr prozessorientiert ausbilden. Wir müssen die ganze Wertschöpfungskette kennen.	Prozessverständnis fördern
KMU's müssen optimieren	nicht codierbar
Informatik bewirkt unsere Zukunft	Informatikkenntnisse vertiefen
Weniger generalistisch, mehr spezialisieren.	Generalistische Ausrichtung reduzieren
Grundlagen Programmierung	Informatikkenntnisse vertiefen
Betrieb soll KV-Lernende mehr entwickeln und weniger als billige Arbeitskraft einstellen	Weg von Administration Einführung in komplexere Tätigkeiten
Spannendere Inhalte, die der Zeit entsprechen. Schnittstelle zu IT vermitteln.	Mit der Zeit mitgehen Schnittstelle zu Informatik fördern
mehr Informatikkenntnisse	Informatikkenntnisse vertiefen
Verbindung mit Informatik, damit man auch Wirtschaftsinformatik studieren kann.	Informatikkenntnisse vertiefen
Prozessverständnis fördern	Prozessverständnis fördern
Weg von Generalismus	Generalistische Ausrichtung reduzieren
Weiterbildungen besuchen	Weiterbildung
an Digitalisierung anpassen	Digitalkompetenzen fördern
Dieser Beruf wird eher zurückgehen.	nicht codierbar
IT-Skills vermehrt einsetzen.	Informatikkenntnisse vertiefen
Weiterbildungen machen	Weiterbildung
Vorbereitung auf die Digitalisierung	Digitalkompetenzen fördern
Mehr in die digitale Welt einblicken.	Digitalkompetenzen fördern
Spezialisieren und weg von Generalistischer Ausbildung.	Generalistische Ausrichtung reduzieren
Modularisierter Aufbau	Ausbildungsinhalte überarbeiten
Der schwerpunkt wird auf informatik gesetzt werden	Informatikkenntnisse vertiefen
Mehr informatikorientierter Unterricht	Informatikkenntnisse vertiefen
Im KV gute Grundkenntnisse, Weiterbildung sehr gut möglich	Weiterbildung
mehr digital arbeiten	Digitalkompetenzen fördern
KV mit Informatik verknüpfen.	Informatikkenntnisse vertiefen
Vertiefte Ausbildung in der Thematik Informatik	Informatikkenntnisse vertiefen
Wirtschaftsinformatik	Informatikkenntnisse vertiefen
Mehr Informatik. Einfaches programmieren.	Informatikkenntnisse vertiefen
Neue Technologien einbauen im Ausbildung.	Informatikkenntnisse vertiefen
Spezialisierung schon währen der Lehre, nachdem Grundbildung vermittelt worden ist	Generalistische Ausrichtung reduzieren
Die Lernenden mehr fördern und nicht als "billige" Arbeitskraft ansehen. Vermeehrt auf digitale Skills setzen.	Digitalkompetenzen fördern
bereits nach 2. Lehrjahr spezialisieren - sonst zu generalistisch...	Generalistische Ausrichtung reduzieren
Weniger generalistisch, mehr spezialisieren.	Generalistische Ausrichtung reduzieren

Abbildung E.19: Empfehlungen für die Ausgestaltung der Ausbildung

15. Zu welchem Geschlecht gehören Sie?

Anzahl Teilnehmer: 93

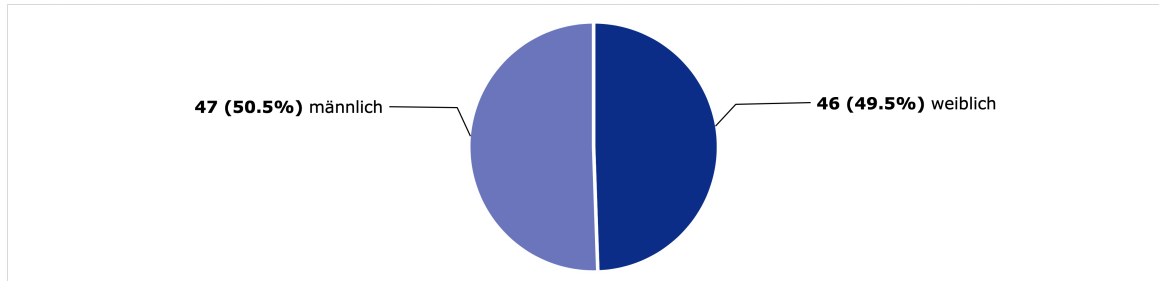


Abbildung E.20: Sozialdemografische Angabe ‹Geschlecht› der Absolventen

16. Wie alt sind Sie?

Anzahl Teilnehmer: 93

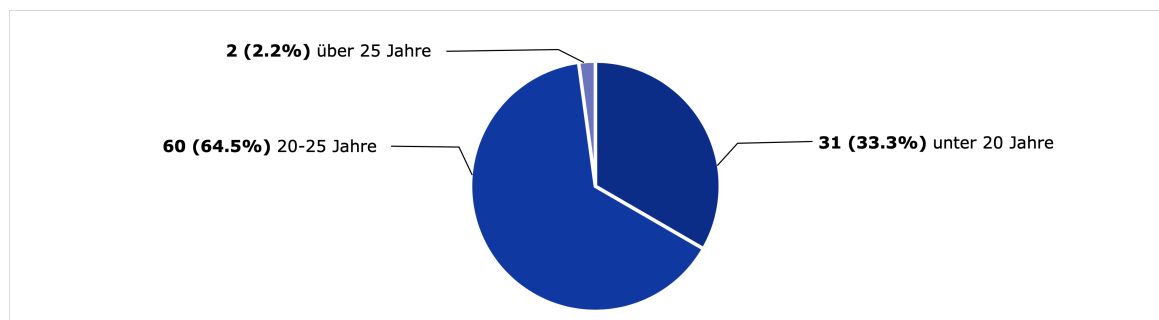


Abbildung E.21: Sozialdemografische Angabe ‹Alter› der Absolventen

17. Sind Sie im kaufmännischen Bereich tätig?

Anzahl Teilnehmer: 93

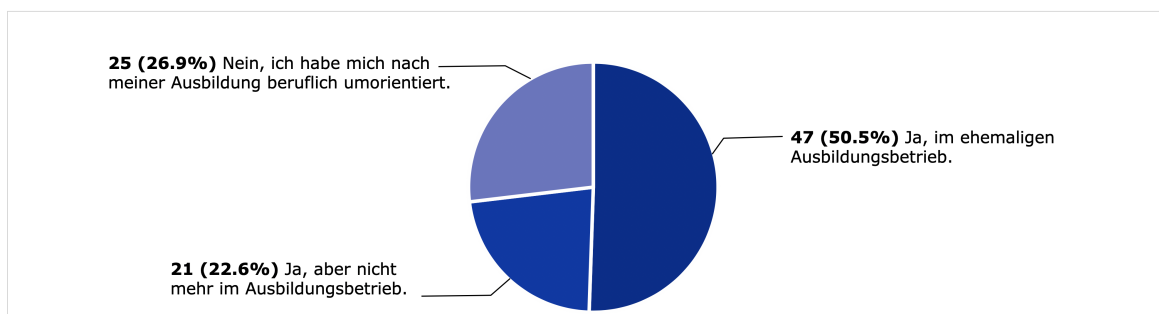


Abbildung E.22: Aktuelle Tätigkeitsausübung im kaufmännischen Bereich